

Efeitos dos Sistemas de Apoio à Modernização Administrativa no desenvolvimento do e-Gov em Portugal



Francisco José Fernandes Nunes

Orientadora: Professora Doutora Maria Helena Monteiro

Coorientadora: Professora Doutora Maria João Militão

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Administração Pública, no âmbito
do Mestrado em Administração Pública

Lisboa
2020

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Efeitos dos Sistemas de Apoio à Modernização Administrativa no desenvolvimento do e-Gov em Portugal

Francisco José Fernandes Nunes

Orientadora: Professora Doutora Maria Helena Monteiro

Coorientadora: Professora Doutora Maria João Militão

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Administração Pública, no âmbito do
Mestrado em Administração Pública

Júri:

Presidente:

- Doutor Ricardo João Magro Ramos Pinto, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Vogais:

- Doutora Maria José Dias Carocinho Sousa, Professora Auxiliar do ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa;
- Doutora Maria Helena Gonçalves Costa Ferreira Monteiro, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientadora;
- Mestre Sara Maria Pinto Carrasqueiro Sequeira, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de especialista de mérito reconhecido.

Lisboa
2020

“A complexidade e a mutabilidade do real são tão grandes como a imprecisão e a rigidez dos métodos de investigação destinados a compreendê-lo melhor. Só o podemos ir apreendendo cada vez melhor através de tentativas sucessivas e imperfeitas, que devem ser constantemente corrigidas. Neste sentido, um progresso do conhecimento nunca é mais do que uma vitória parcial e efémera sobre a ignorância humana.”

(Quivy, Campenhoudt, 2017)

Agradecimentos

Às Professoras Maria Helena Monteiro e Maria João Militão, pela elevada amizade, motivação, disponibilidade e apoio à realização desta investigação, bem como pelo elevado pragmatismo na orientação dos trabalhos e perspicácia na indicação dos caminhos de investigação a seguir.

Ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas em geral, e em particular aos docentes que acompanharam esta dissertação, pelo excelente acolhimento que foi dado às minhas ideias de investigação, vertidas na presente dissertação.

A todas as entidades da Administração Pública referidas na dissertação em apreço, pela cedência de informação necessária à realização dos trabalhos de investigação.

Um especial agradecimento aos colaboradores das entidades da Administração Pública que contribuíram para a presente dissertação, designadamente os entrevistados neste contexto, com particular destaque para a Dra. Ana Pio, Chefe da Equipa de Avaliação de Medidas de Modernização da Agência para a Modernização Administrativa, pela sua partilha de conhecimento e transmissão de pertinentes ideias e sugestões de melhoria desta dissertação.

Dedicado à minha esposa e aos meus filhos.

Resumo

O objetivo geral desta dissertação consistiu na identificação e caracterização dos efeitos observáveis, do SAMA e do SAMA2020, no desenvolvimento do e-Gov na Administração Central do Estado em Portugal.

Nesta dissertação foram caracterizadas as políticas públicas, as estratégias e os planos de ação, assim como os correspondentes instrumentos de financiamento, tanto ao nível europeu, como ao nível nacional, que se destinaram à modernização administrativa e desenvolvimento do e-Gov, desde a década de 1990.

Mais concretamente, foram detalhadas as características específicas dos instrumentos de apoio SAMA e SAMA2020, atentos os objetivos, destes instrumentos, ao nível da modernização administrativa e desenvolvimento do e-Gov em Portugal.

Nesta dissertação foi ainda realizada a caracterização dos projetos de desenvolvimento do e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, desenvolvidos por entidades da Administração Central do Estado em Portugal, no período de 2007 a 2020.

Pela observação dos relatórios de progresso, estudos e informação pública a respeito do SAMA e do SAMA2020 verifica-se que existem efeitos observáveis destes instrumentos, ao nível dos projetos apoiados.

Contudo, tais efeitos observáveis não são detalhadamente analisados na literatura nesta temática, pelo que esta dissertação pretendeu colmatar tais lacunas da literatura, efetuando uma análise mais aprofundada destes efeitos, designadamente através da (i) avaliação e apreciação crítica da distribuição do investimento dos projetos apoiados, por tipologias de projetos de e-Gov e por Ministério de enquadramento dos projetos, bem como pela (ii) identificação e apreciação crítica das possíveis causas de sucessos e insucessos da realização destes projetos, através da caracterização das barreiras e facilitadores da execução dos projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.

Resumo

A metodologia utilizada nesta dissertação foi predominantemente qualitativa, envolvendo pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas a responsáveis na matéria em estudo e inquéritos, por questionário, dirigidos aos promotores dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.

Na sequência da concretização dos objetivos desta dissertação, e após realização das tarefas contidas na metodologia anteriormente explanada, foram tecidas as decorrentes conclusões globais da análise da informação recolhida e tratada.

Complementarmente, foram ainda discutidas as conclusões da dissertação e indicadas as principais limitações do presente estudo e as áreas de aprofundamento da investigação que deveriam ser prosseguidas, a este respeito.

Palavras chave

Administração Pública, e-Gov, SAMA, SAMA2020, barreiras, facilitadores

Abstract

The general objective of this dissertation was to identify and characterize the observable effects of SAMA and SAMA2020 on the development of e-Gov in the State Central Administration in Portugal.

This dissertation has characterized the public policies, strategies and action plans, as well as the corresponding financing instruments, both at European and national level, which have been intended for the administrative modernization and development of e-Gov since the decade of 1990.

More specifically, the specific characteristics of the SAMA and SAMA2020 support instruments were detailed, taking into account the objectives of these instruments in terms of administrative modernization and development of e-Gov in Portugal.

This dissertation also featured the characterization of e-Gov development projects supported by SAMA and SAMA2020, developed by entities of the State Central Administration in Portugal, from 2007 to 2020.

Observing the progress reports, studies and public information about SAMA and SAMA2020, it shows that there are observable effects of these instruments at the scope of the supported projects.

However, such observable effects are not fully analysed in the literature on this subject, so this dissertation intended to fill such gaps in the literature, making a deeper analysis of these effects, namely through (i) evaluation and critical appreciation of the investment distribution of the supported projects, by typologies of e-Gov projects and by corresponding Ministry of the project, as well as by (ii) identifying and critically appraising the possible causes of successes and failures of carrying out these projects, by characterizing the barriers and facilitators of the execution of e-Gov projects supported by SAMA and SAMA2020.

The methodology used in this dissertation was predominantly qualitative, involving bibliographic research, document analysis, interviews with those responsible for the subject

Abstract

under study and questionnaires directed to the promoters of projects supported by SAMA and SAMA2020.

Following the accomplishment of the objectives of this dissertation, and after accomplishing the tasks contained in the methodology previously explained, the resulting global conclusions of the analysis of the collected and treated information were made.

In addition, the dissertation's conclusions were also discussed and the main limitations of the present study and the areas of further investigation that should be pursued in this regard were indicated.

Keywords

Public Administration, e-Gov, SAMA, SAMA2020, barriers, facilitators

Índice

Capítulo	Página
1. Introdução, objetivos e metodologia	1
2. Enquadramento teórico introdutório	11
3. Políticas públicas e apoios financeiros ao e-Gov (União Europeia e Portugal)	22
4. Instrumentos nacionais de apoio ao desenvolvimento do e-Gov (SAMA e SAMA2020)	33
5. Projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020	38
6. Barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov (SAMA/SAMA2020)	78
7. Conclusões	97
8. Bibliografia	110
Anexo: Modelo do inquérito por questionário	117

Índice de quadros

#	Título	Página
1	Objetivos específicos da presente dissertação	6
2	Metodologia utilizada na presente dissertação	9
3	Evolução das estratégias e planos de ação para desenvolvimento do e-Gov, na União Europeia e em Portugal	28
4	Principais instrumentos de financiamento, com comparticipação de fundos da União Europeia, constituídos para apoiar a prossecução das estratégias e planos de ação para desenvolvimento do e-Gov	30
5	Principais características do SAMA e do SAMA2020	35
6	Relatórios de progresso e estudos existentes a respeito do SAMA e do SAMA2020	39
7	Listagens de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020	40
8	Indicadores de Realização do Eixo IV do COMPETE	41
9	Projetos apoiados no âmbito do Eixo IV do COMPETE, por concurso	42
10	Projetos apoiados no âmbito do Eixo IV do COMPETE, por tipologia (ampla)	42
11	Indicadores de Realização, do COMPETE 2020, relativos ao SAMA2020	43
12	Informação adicional solicitada à AMA, a respeito dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020	46
13	Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA, quanto à tutela ministerial dos seus promotores	47
14	Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA, quanto à tipologia/domínio do projeto apoiado	50
15	Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA, por tipologias e Ministérios	53
16	Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA2020, quanto à tutela ministerial dos seus promotores	56
17	Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA2020, quanto à tipologia/domínio do projeto apoiado	58
18	Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA2020, por tipologias e Ministérios	61
19	Projetos de âmbito transversal à AP, promovidos pela AMA e pela ESPAP, apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020	76
20	Literatura analisada na temática das barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov	79

#	Título	Página
21	Tipologias de barreiras/alicerces legais e facilitadores do desenvolvimento do e-Gov	81
22	Barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov	84
23	Distribuição dos respondentes ao inquérito, lançado no contexto da presente dissertação, por Ministérios	86
24	Possíveis causas de sucessos e insucessos da execução de projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020	108

Índice de figuras

#	Título	Página
1	Fluxo financeiro simplificado referente ao instrumento de apoio SAMA	4
2	Modelo de análise utilizado para caracterização dos projetos	8
3	Principais dimensões de criação de valor público, a partir do e-Gov	15
4	Diferentes graus de abrangência do e-Gov (do menos para o mais abrangente)	15
5	Diferentes estágios de maturidade do e-Gov (do menos para o mais amadurecido)	16
6	Formas de interação digital no domínio do e-Gov	17
7	Indicador “E-Participation” do “Global Competitiveness Index”	18
8	Ranking do eGovernment Benchmark 2018 da Comissão Europeia	20
9	Vantagens e desvantagens do e-Gov	27
10	Frequências relativas das respostas à questão “Avalie, numa escala de 1 (pouco importante) a 4 (muito importante) se o SAMA ou o SAMA2020 foi ou está a ser importante para a Vossa entidade”	87
11	Frequências relativas das respostas à questão “A Vossa entidade tem mais que um projeto apoiado pelo SAMA/SAMA2020?”	88
12	Frequências relativas das respostas à questão “Quais considera que sejam os principais contributos do SAMA ou do SAMA2020 para o sucesso desta transformação?”	89
13	Frequências relativas das respostas, com maior expressividade, à questão “Considerando a seguinte lista de barreiras à implementação de iniciativas de e-Gov, avalie, de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), a aplicabilidade de cada uma destas barreiras ao Vosso projeto”	90
14	Frequências relativas das respostas, com maior expressividade, à questão “Considerando a seguinte lista de facilitadores da implementação de iniciativas de e-Gov, avalie, de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), a aplicabilidade de cada um destes facilitadores ao Vosso projeto”	94
15	Frequências relativas das respostas à questão “Avalie, numa escala de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), em que medida considera que a realização do Vosso projeto decorre do processo de europeização da Administração Pública portuguesa, no contexto do Espaço Europeu de Administração Pública”	96
16	Comparação entre investimento e apoio (aprovados), no SAMA e no SAMA2020 (Euros)	101
17	Comparação entre número de projetos apoiados, no SAMA e no SAMA2020	102
18	Comparação entre número de Ministérios e de tipologias de projetos apoiados, no SAMA e no SAMA2020	102

#	Título	Página
19	Investimento realizado, por Ministério, no SAMA (Euros)	103
20	Investimento apoiado, por Ministério, no SAMA2020 (Euros)	103
21	Número de tipologias de investimento apoiadas, por Ministério, no SAMA	104
22	Número de tipologias de investimento apoiadas, por Ministério, no SAMA2020	104
23	Investimento realizado, por tipologia, no SAMA (Euros)	105
24	Investimento apoiado, por tipologia, no SAMA2020 (Euros)	106
25	Número de Ministérios apoiados, por tipologia de investimento, no SAMA	106
26	Número de Ministérios apoiados, por tipologia de investimento, no SAMA2020	107

Acrónimos

Acrónimo	Significado
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
AP	Administração Pública
B2G	<i>Businesses to Government</i> ; interações digitais entre empresas e o governo
C2G	<i>Citizens to Government</i> ; interações digitais entre um cidadão e o seu governo
COMPETE	Programa Operacional Factores de Competitividade
COMPETE 2020	Programa Operacional Competitividade e Internacionalização
e-Gov	<i>e-Government</i>
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
G2B	<i>Government to Businesses</i> ; interações digitais entre o governo e negócios
G2C	<i>Government to Citizens</i> ; interações digitais entre o governo e os cidadãos
G2E	<i>Government to Employees</i> ; interações digitais entre o governo e os seus empregados
G2G	<i>Government to Government</i> ; interações digitais entre diferentes agências governamentais
G2N/N2G	<i>Government to Nonprofit / Nonprofit to Government</i> ; interações digitais entre o governo e entidades não lucrativas (e vice-versa)
GOP	Grandes Opções do Plano
INFOCID	Sistema interdepartamental de informação ao cidadão
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
NPM	<i>New Public Management</i>
NPS	<i>New Public Service</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PGTIC	Plano de ação global para as TIC na Administração Pública
POAP	Programa Operacional da Administração Pública
POCI	Programa Operacional Ciência e Inovação 2010
POCTI	Programa Operacional Ciência, Tecnologia e Inovação
POEFDS	Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social

Acrónimo	Significado
POSC	Programa Operacional Sociedade do Conhecimento
POSI	Programa Operacional Sociedade da Informação
PT 2020	Portugal 2020
QREN	Quadro Estratégico de Referência Nacional
SAMA	Sistema de Apoios à Modernização Administrativa
SAMA2020	Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UMIC	Unidade Missão, Inovação e Conhecimento

1. Introdução, objetivos e metodologia

A presente dissertação assumiu a seguinte pergunta de partida “Quais os efeitos observáveis do “Sistema de Apoios à Modernização Administrativa” (SAMA) e do “Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública” (SAMA2020), ao nível dos projetos apoiados, no desenvolvimento do e-Gov na Administração Central do Estado em Portugal?”. Em face desta questão, o objetivo geral da dissertação em apreço consistiu na identificação e caracterização dos efeitos observáveis, destes instrumentos de apoio, no desenvolvimento do e-Gov na Administração Central do Estado em Portugal, tal como será seguidamente detalhado.

O *e-Government* (doravante designado por “e-Gov”) constitui o cerne da presente dissertação. O conceito de e-Gov possui várias aceções e interpretações, as quais se complementam entre si, tal como se poderá constatar no âmbito dos seguintes capítulos da dissertação em apreço. A título introdutório, o e-Gov pode ser entendido como “a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em combinação com mudanças organizativas e novas qualificações, com vista à melhoria dos serviços públicos, dos processos democráticos e das políticas públicas” (COM(2003) 567 final: 4), tendo, como objetivos, um aumento da produtividade e eficiência da Administração Pública, bem como a sua maior aproximação aos cidadãos e às empresas, isto é, os “clientes” dos seus serviços (Bilhim, 2013: 33, 256).

No contexto da União Europeia, bem como de Portugal, enquanto seu Estado-Membro, as orientações de política pública, assim como estratégias e planos de ação, emanados no domínio da modernização da Administração Pública, têm dado particular ênfase ao desenvolvimento do e-Gov. Esta situação é verificável ao longo do tempo, desde meados dos anos de 1990, tal como se poderá observar, com maior profundidade, em secção específica da presente dissertação. Algumas das referências, mais recentes, que comprovam esta propensão, são o texto do “Programa Simplex + 2018” (Governo da República Portuguesa, 2018), as medidas e investimentos públicos em matéria de modernização do Estado, elencados no documento com as “Grandes Opções do Plano (GOP) para 2019” (Assembleia da República, 2018), as orientações da União Europeia vertidas no “*European Union eGovernment Action Plan 2016-2020*”(COM(2016) 179 final), que tem como propósito a aceleração da transformação digital da Administração Pública e, bem assim, a “*Tallinn Declaration on eGovernment*”(2017), assinada em reunião ministerial do Conselho da União Europeia.

Por forma a apoiar a prossecução da pluralidade de políticas públicas, estratégias e planos de ação anteriormente referidos, foram disponibilizados montantes financeiros, nacionais e da União Europeia, materializados em orçamentos públicos e em instrumentos de financiamento, tal como será apresentado, com maior nível de detalhe, nas seguintes secções da presente dissertação.

A este nível, no contexto português, é observável a importância que é dada às referidas políticas públicas, estratégias e planos de ação nos vários Orçamentos de Estado do Governo de Portugal, elaborados para os períodos em que tais estratégias foram concebidas. Este grau de importância constata-se, nomeadamente, pela observação da inscrição, nesses Orçamentos de Estado, de dotações orçamentais específicas para modernização da Administração Pública, tal como se verifica no Orçamento de Estado para 2019 (Assembleia da República, 2018), em particular no que concerne ao desenvolvimento do e-Gov.

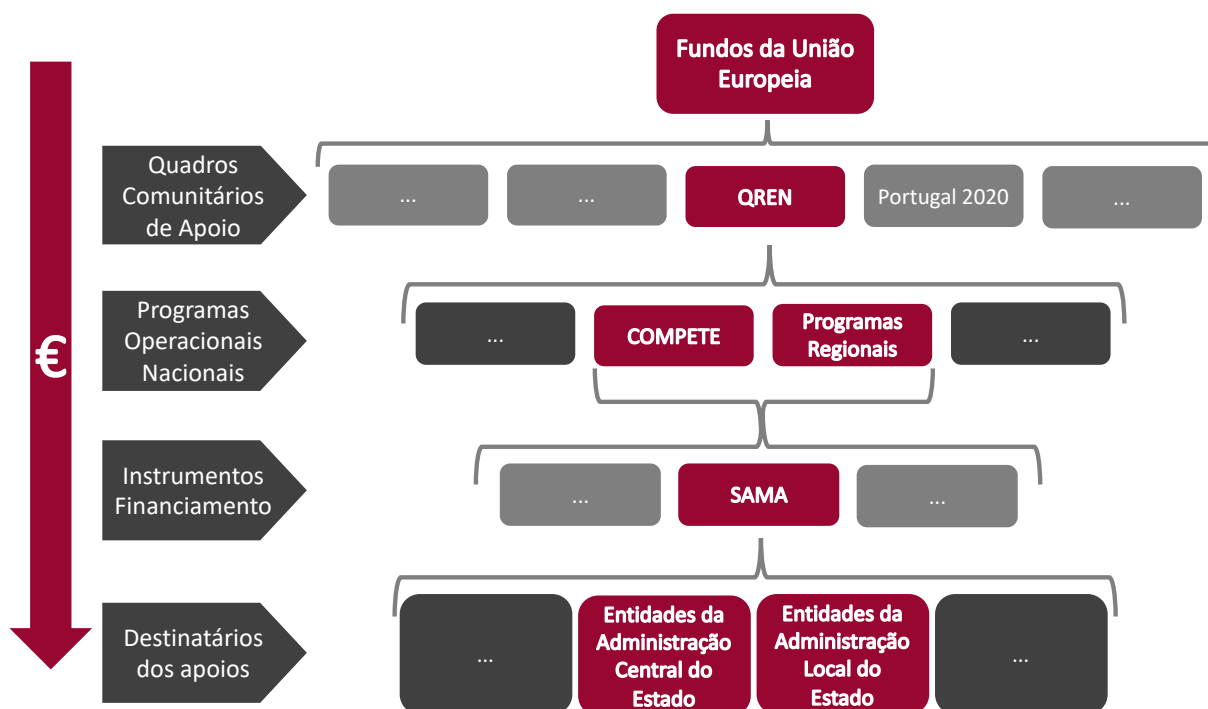
São ainda de salientar os instrumentos de financiamento, com recurso a fundos da União Europeia, que foram criados para concretizar estas políticas públicas, estratégias e planos de ação. Tais instrumentos de financiamento têm vindo a ser disponibilizados, em Portugal, desde meados dos anos de 1990, assumindo, em regra, a modalidade de cofinanciamento nacional, isto é, através da combinação de fundos da União Europeia com fundos nacionais, provenientes diretamente do Orçamento de Estado de Portugal, ou através de cofinanciamento oriundo de meios financeiros dos próprios destinatários dos referidos instrumentos.

O foco da presente dissertação reside nos exemplos mais recentes de instrumentos de apoio à modernização da Administração Pública, particularmente dirigidos ao desenvolvimento do e-Gov, com recurso a fundos da União Europeia, geridos e implementados por instituições nacionais. Estes instrumentos são (i) o SAMA, cofinanciado maioritariamente pelo “Programa Operacional Factores de Competitividade” (COMPETE), inserido no “Quadro Estratégico de Referência Nacional” (QREN – quarto quadro comunitário de apoio para Portugal, em vigor de 2007 a 2013, com extensão da sua execução até 2015) e (ii) o SAMA2020, cofinanciado maioritariamente pelo “Programa Operacional Competitividade e Internacionalização” (COMPETE 2020), inserido no “Portugal 2020” (PT 2020 – quinto quadro comunitário de apoio para Portugal, em vigor de 2014 a 2020, com extensão da sua execução até 2023).

Considerando o período de vigência dos instrumentos em apreço, a presente investigação, que tem em consideração os projetos apoiados por estes instrumentos, apresenta como âmbito temporal o horizonte de 2007 a 2020.

Não obstante a caracterização aprofundada destes instrumentos, que será realizada em secção específica da presente dissertação, será útil ilustrar, de forma introdutória, o fluxo financeiro associado a estes instrumentos de financiamento, pelo que seguidamente se expõe uma figura (*vide* Figura 1) que pretende representar, de forma simplificada, o fluxo financeiro relacionado com o instrumento de apoio SAMA, desde a origem dos fundos da União Europeia até à sua aplicação nos destinatários finais dos apoios (entidades da Administração Central e da Administração Local do Estado, tendo as entidades da Administração Local uma inferior representatividade financeira em face do total de fundos disponibilizados), passando pela sua utilização no respetivo orçamento comunitário nacional (QREN), bem como nos programas nacionais (COMPETE e Programas Operacionais Regionais, tendo os programas regionais uma menor expressão no âmbito do orçamento total do SAMA) e instrumento de apoio nacional (SAMA).

Figura 1: Fluxo financeiro simplificado referente ao instrumento de apoio SAMA



Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

Estes regimes de financiamento foram (SAMA), ou são (SAMA2020), destinados a entidades da Administração Pública Portuguesa, que poderiam (SAMA), ou podem (SAMA2020), apresentar candidaturas aos mesmos, por regra, na sequência da publicação de concursos, sendo os correspondentes Avisos de Concurso fixados e divulgados pelas entidades públicas, nacionais, responsáveis pela gestão do instrumento. Nestes Avisos de Concurso, bem como nos regulamentos destes instrumentos e respetiva legislação complementar, foram (SAMA), ou são (SAMA2020), elencadas as condições de elegibilidade dos promotores e dos projetos passíveis de apoio, bem como os critérios de seleção e hierarquização dos projetos candidatados, sendo estes, por regra, selecionados até ao limiar orçamental do apoio financeiro total definido para cada concurso.

Refira-se que, pela observação dos relatórios de progresso, estudos e informação pública a respeito destes instrumentos de apoio, literatura esta¹ e informação pública² que será elencada e examinada na presente dissertação, verifica-se, tal como se irá expor, de forma detalhada, nesta dissertação, que existem lacunas de literatura quanto à caracterização dos efeitos destes instrumentos, ao nível do e-Gov, em Portugal, literatura esta que não apresenta, nomeadamente, (i) a avaliação e apreciação crítica da distribuição do investimento dos projetos apoiados, por tipologias de projetos de e-Gov e por Ministério de enquadramento dos projetos, nem (ii) a identificação e apreciação crítica das possíveis causas de sucessos e insucessos da realização destes projetos. Neste contexto, a dissertação em apreço contribui para complementar estas lacunas da literatura, a respeito da caracterização dos efeitos dos referidos instrumentos.

Como tal, pretende-se, no âmbito da presente dissertação, compreender melhor as fontes de financiamento disponíveis (como é o caso destes instrumentos de apoio) para apoio a projetos estruturantes da Administração Pública portuguesa, em particular no domínio do e-Gov.

¹ Vide, a título de exemplo, o Quadro 6 da presente dissertação, intitulado “Relatórios de progresso e estudos existentes a respeito do SAMA e do SAMA2020”.

² Vide, a título de exemplo, o Quadro 7 da presente dissertação, intitulado “Listagens de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020”.

Em face do exposto, assumiu-se a seguinte pergunta de partida para a presente investigação: “Quais os efeitos observáveis do SAMA e do SAMA2020, ao nível dos projetos apoiados, no desenvolvimento do e-Gov na Administração Central do Estado em Portugal?”.

Neste sentido, o objetivo geral da presente dissertação consistiu na identificação e caracterização dos efeitos observáveis, do SAMA e do SAMA2020, no desenvolvimento do e-Gov na Administração Central do Estado em Portugal.

Por seu turno, os objetivos específicos da presente dissertação são os apresentados no Quadro 1, o qual apresenta também o detalhe dos trabalhos efetuados no âmbito em apreço, para concretização desses mesmos objetivos.

Quadro 1: Objetivos específicos da presente dissertação

Objetivos específicos	Detalhe dos trabalhos efetuados para sua concretização
Caracterização dos Programas, bem como dos instrumentos de financiamento, ao nível europeu e ao nível nacional, para a modernização administrativa e desenvolvimento do e-Gov em Portugal.	Na presente dissertação foram caracterizadas as políticas públicas, as estratégias e os planos de ação, assim como os correspondentes instrumentos de financiamento, (i) ao nível europeu, colocados à disposição dos Estados Membros, e (ii) ao nível nacional, que se destinaram à modernização administrativa e desenvolvimento do e-Gov em Portugal, desde a década de 1990.
Caracterização do SAMA e do SAMA2020 no intervalo 2007-2020.	As características específicas do SAMA e do SAMA2020 foram detalhadas na presente dissertação, atentos os objetivos, destes instrumentos, ao nível da modernização administrativa e desenvolvimento do e-Gov em Portugal.
Caracterização dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020 na Administração Central do Estado em Portugal.	Na presente dissertação foi realizada a caracterização dos projetos de desenvolvimento do e-Gov, apoiados por estes instrumentos de financiamento, considerando, a título representativo, os projetos, apoiados pelo SAMA pelo SAMA2020, desenvolvidos por entidades da Administração Central do Estado em Portugal, no período de 2007 a 2020 (em face da maior abrangência territorial da Administração Central e dado que as entidades da Administração Local exibem uma

Objetivos específicos	Detalhe dos trabalhos efetuados para sua concretização
	<p>inferior representatividade financeira em face do total de fundos disponibilizados por estes instrumentos).</p> <p>Esta caracterização foi efetuada considerando, nomeadamente, a distribuição do investimento, bem como do apoio financeiro do SAMA e do SAMA2020, aos projetos apoiados, por (i) tipologias de projetos (de acordo com as tipologias previstas nos Regulamentos Específicos do SAMA e do SAMA2020 – assumindo o detalhe e desagregação, destas tipologias, exibido nos respetivos concursos), bem como por (ii) Ministério de tutela dos promotores dos projetos apoiados.</p>
Identificação de barreiras e facilitadores da execução dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.	<p>No âmbito da identificação das possíveis causas de sucessos e insucessos (com base numa análise de barreiras e facilitadores) da execução dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, foi efetuada uma abordagem de trabalho constituída pelas seguintes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação de listagem de barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov, com base na literatura existente, a este respeito; 2. Aperfeiçoamento da listagem de barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov, com base em entrevista a <i>stakeholders</i> de referência no domínio em estudo, designadamente a responsáveis pela gestão da implementação do SAMA e do SAMA2020, provenientes, nomeadamente, da Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA); 3. Obtenção, por via de informação pública disponível, dos contactos de e-mail de todas as entidades da Administração Pública que promoveram os projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020; 4. Envio de inquérito, por questionário, trabalhado através da plataforma SurveyMonkey, dirigido por e-mail a todas as

Objetivos específicos	Detalhe dos trabalhos efetuados para sua concretização
	<p>entidades da Administração Pública que promoveram os projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, questionando, para o respetivo projeto que desenvolveram, quais as principais barreiras e facilitadores da execução dos projetos;</p> <p>5. Tratamento da informação recebida através do referido inquérito e análise crítica da mesma, por forma a identificar possíveis causas de sucessos e insucessos da execução dos projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.</p>

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

De seguida apresenta-se (*vide* Figura 2), a título enquadrador, o modelo de análise utilizado na presente dissertação, para caracterização dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.

Figura 2: Modelo de análise utilizado para caracterização dos projetos



Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

Dado que a investigação em apreço se inscreve no quadro teórico das análises de efeitos no campo das ciências sociais, entendeu-se como adequada, de modo geral, à presente investigação, a metodologia descrita por Quivy, R., e Campenhoudt, L. V. (Quivy, Campenhoudt, 2017).

Neste sentido, por forma a responder à pergunta de partida da presente investigação, e concretização dos subseqüentes objetivos geral e específicos, utilizou-se uma metodologia predominantemente qualitativa, tal como se detalha no Quadro 2.

Quadro 2: Metodologia utilizada na presente dissertação

Pesquisa bibliográfica,	com recurso a informação pública e literatura existente a este respeito, em linha com o conhecimento técnico e orientação das Professoras Orientadoras da presente dissertação, bem como, casualmente, de outros <i>stakeholders</i> de referência no domínio em estudo, abordados no contexto da dissertação em apreço. A informação pública disponível compreende, designadamente, os Regulamentos Específicos do SAMA e do SAMA2020, os respetivos relatórios de execução, bem como as listagens públicas de projetos apoiados ao abrigo destes instrumentos, listagens estas que compreendem diversa informação qualitativa e quantitativa a respeito dos projetos em questão.
Entrevistas	a responsáveis pela gestão da implementação do SAMA e SAMA2020, provenientes, nomeadamente, da AMA. Importa, neste contexto, referir que a AMA é o instituto público responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização e simplificação administrativa e da administração eletrónica em Portugal, englobando, na sua atuação, a dinamização do e-Gov.
Inquéritos, por questionário,	dirigidos aos promotores dos projetos apoiados pelo SAMA e SAMA2020.
Análise documental	da informação recolhida.

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

Por fim, na sequência da concretização dos objetivos da presente dissertação, e após realização das tarefas contidas na metodologia anteriormente explanada, foram tecidas, na parte final da dissertação em apreço, as decorrentes conclusões globais da análise da informação recolhida e tratada, à luz do objetivo geral a tratar e dos objetivos específicos definidos para o trabalho de investigação, tendo, como desiderato último, a resposta à pergunta de partida da investigação.

Complementarmente, foram ainda discutidas as conclusões da dissertação e indicadas as principais limitações do presente estudo e as áreas de aprofundamento da investigação que deveriam ser prosseguidas, a este respeito.

2. Enquadramento teórico introdutório

Pretende-se, na atual secção, efetuar um enquadramento teórico das matérias que serão abordadas e aprofundadas nas seguintes secções da dissertação em apreço, começando pelos conceitos de base relativos a “Administração Pública” e, de seguida, expondo os conceitos relacionados com a transformação, evolução e reforma da Administração Pública que subjazem ao desenvolvimento do e-Gov. Concretamente no que respeita ao e-Gov, serão ainda apresentadas, com maior detalhe, as principais noções teóricas que fundamentam as caracterizações efetuadas nas seguintes secções.

No âmbito da presente dissertação, entende-se por “Administração Pública” a entidade social, formalmente coordenada, com fronteiras delimitadas, e funcionando numa base relativamente constante, em que as atividades que desenvolve se destinam a assegurar as necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar, individualmente sentidas, encontrando-se na dependência dos órgãos políticos representativos de uma comunidade (Bilhim, 2013: 42). Esta definição é corroborada por Freitas do Amaral, que refere o conjunto de necessidades coletivas cuja satisfação é assumida como tarefa fundamental pela coletividade, através de serviços por esta organizados e mantidos (Amaral, 2016).

A “Ciência da Administração Pública” é uma disciplina que se ocupa do estudo das instituições que visam a satisfação das necessidades coletivas de uma comunidade, procurando assegurar a boa governação, ou seja, a formulação e implementação de políticas públicas conducentes à resolução dos problemas da comunidade, fazendo um uso eficaz e eficiente dos recursos escassos à sua disposição (Carvalho, 2013). Como tal, entende-se que a dissertação em apreço se insere nesta disciplina, uma que vez que versa sobre a compreensão das fontes de financiamento para apoio a projetos estruturantes da Administração Pública.

No contexto supra introduzido, a abordagem de gestão denominada de “*New Public Management*” (NPM) (Hood, 1991; Pollitt, 1993), desenvolvida a partir de cerca de 1980 em instituições governamentais e de serviços públicos, constituiu uma força de transformação dos modelos de gestão dos serviços públicos por forma a aproximá-los dos modelos da gestão privada, continuando uma tendência, iniciada no final dos anos de 1970, de mudança de foco de uma *Public Administration*, baseada no modelo de administração burocrática de Max Weber (Weber, 1947), para uma *Public Management* (Bilhim, 2013: 33).

A transformação ocorrida no âmbito do NPM teve como objetivo um aumento da produtividade e eficiência da Administração Pública. Contudo, esta abordagem de gestão evoluiu, historicamente, para uma nova visão do serviço público a que se pode dar o nome de “*New Public Service*” (NPS), visão esta sustentada na cidadania democrática e na extensão social, comunitária e humanista dos serviços de interesse público, envolvendo uma maior aproximação da Administração Pública aos cidadãos e às empresas, isto é, os destinatários dos serviços públicos (Bilhim, 2013: 40; Denhardt, Denhardt, 2007).

Esta aproximação da Administração Pública à sociedade, tal como se irá expor seguidamente, encontra-se alinhada com a perspetiva, infra exemplificada, dos graus de abrangência e de estágios de maturidade do e-Gov.

Saliente-se que tal evolução histórica, dos modelos de gestão pública (Rocha, 2009), tem sido amplamente estudada, nomeadamente no contexto da “Reforma Administrativa”, ou seja, da reforma dos paradigmas de gestão adotados pelas diferentes Administrações Públicas, designadamente a Reforma Administrativa que tem vindo a ocorrer em Portugal (Carvalho, 2008).

A perspetiva gestionária do NPM, também designada de “managerialismo”, assume como pressuposto de base, especificamente, que o caminho para o progresso social depende da obtenção de aumentos contínuos de produtividade e que tais aumentos de produtividade resultam da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas, tais como sistemas de informação e comunicação (Bilhim, 2013: 33). Esta visão adequa-se, tal como referido anteriormente e como seguidamente se irá detalhar, na definição de e-Gov.

Estudos recentes apontam no mesmo sentido que o conceito do NPM. Como exemplo, refira-se um relatório da consultora McKinsey, onde é referido que as Administrações Públicas são, crescentemente, solicitadas para a realização de diversas tarefas, o que provoca elevada pressão sobre os seus orçamentos. Neste sentido, o estudo indica que as Administrações Públicas necessitam urgentemente de encontrar, simultaneamente, maneiras de oferecer mais e melhores serviços, com um menor custo (McKinsey & Company, 2017: 4). Ou seja, em face das restrições orçamentais com que se depara, as Administrações Públicas deverão focar-se em aumentos de produtividade. É neste sentido que o estudo da McKinsey aponta, como

oportunidades a explorar pelas Administrações Públicas, a evolução para a tecnologia digital e a gestão baseada na análise de dados, em diversas áreas de atuação (McKinsey & Company, 2017).

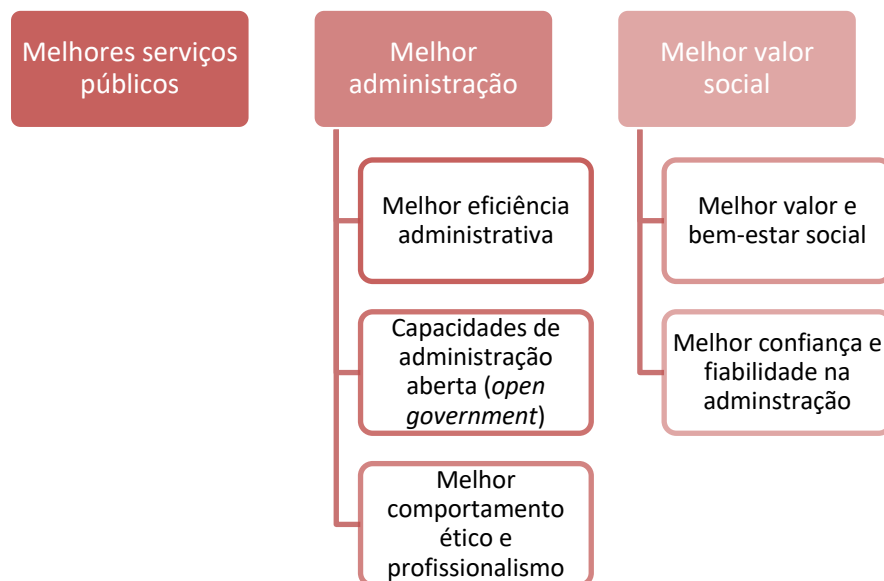
Com inspiração nestas filosofias de gestão têm vindo a ser desenvolvidas várias reformas administrativas e, mais recentemente, após o surgimento da Internet, a adoção de tecnologias *web-based* na prestação de serviços públicos, prática que se tornou numa tendência generalizada na Administração Pública (Torres, Pina, Royo, 2005).

No caso particular de Portugal, as medidas que se têm vindo a implementar nos últimos anos, no âmbito da modernização da Administração Pública, representam uma aproximação forte às filosofias de gestão anteriormente descritas, tendo por objetivos a procura da eficiência, da produtividade, da flexibilidade, da satisfação, da qualidade dos serviços prestados e a gestão e implementação eficaz de políticas públicas ao serviço do cidadão (Bilhim, 2013; Chiolas, 2008).

Em face do exposto, o e-Gov enquadra-se nestas reformas administrativas e evolução histórica da Administração Pública, pese embora o e-Gov tenha como objetivo ir mais além que as reformas e desenvolvimentos baseados no NPM, dado que também se foca na transformação do relacionamento entre o setor público e a sociedade, bem como na exploração de novos canais de prestação de serviços (Torres, *et al.*, 2005), tal como seguidamente se irá detalhar.

Saliente-se ainda que a literatura a respeito do e-Gov, nomeadamente a que é citada na presente secção, tem vindo a realçar o valor público do e-Gov, a diferentes níveis (Twizeyimana, Andersson, 2019). Na Figura 3 pretende-se representar, de forma exemplificativa, as principais dimensões de criação de valor público, a partir do e-Gov, com base na revisão, atualizada, da literatura existente neste domínio (Twizeyimana, Andersson, 2019: 170). Como se irá apresentar nas seguintes secções, as dimensões em apreço abrangem as tipologias de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, que serão caracterizados no âmbito da presente dissertação.

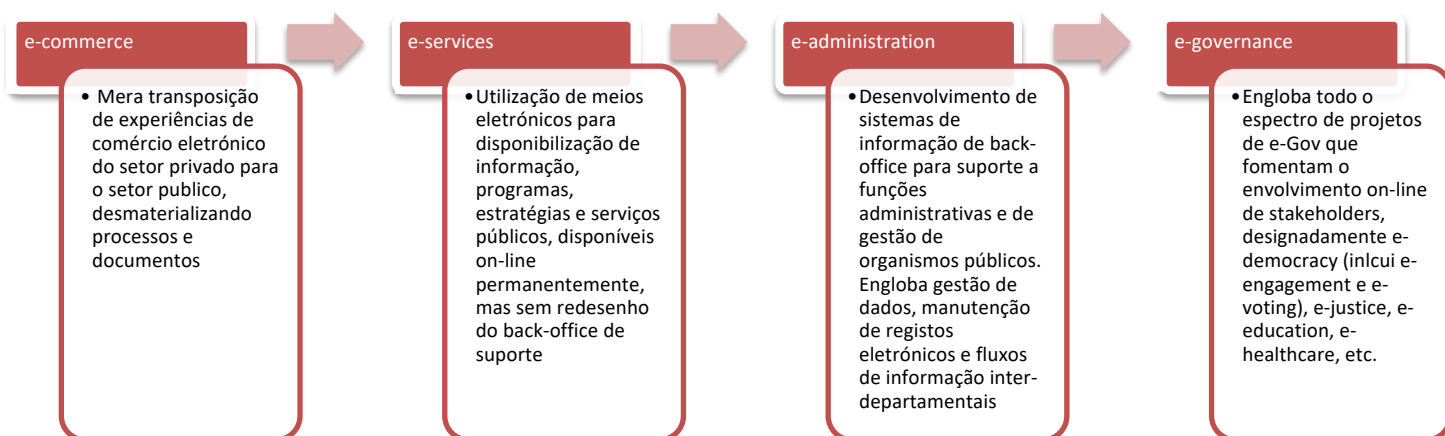
Figura 3: Principais dimensões de criação de valor público, a partir do e-Gov



Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F., a partir de Twizeyimana, Andersson, 2019.

No presente contexto, e-Gov apresenta várias definições, provenientes de diversos autores e fontes, muitas delas complementares entre si. A título de exemplo, a Comissão Europeia define e-Gov como “a utilização das TIC, em combinação com mudanças organizativas e novas qualificações, com vista à melhoria dos serviços públicos, dos processos democráticos e das políticas públicas” (COM(2003) 567 final). É com base nesta definição que se pode atestar que o e-Gov se refere a iniciativas com diferentes graus de abrangência (Torres, *et al.*, 2005), tal como se demonstra na Figura 4.

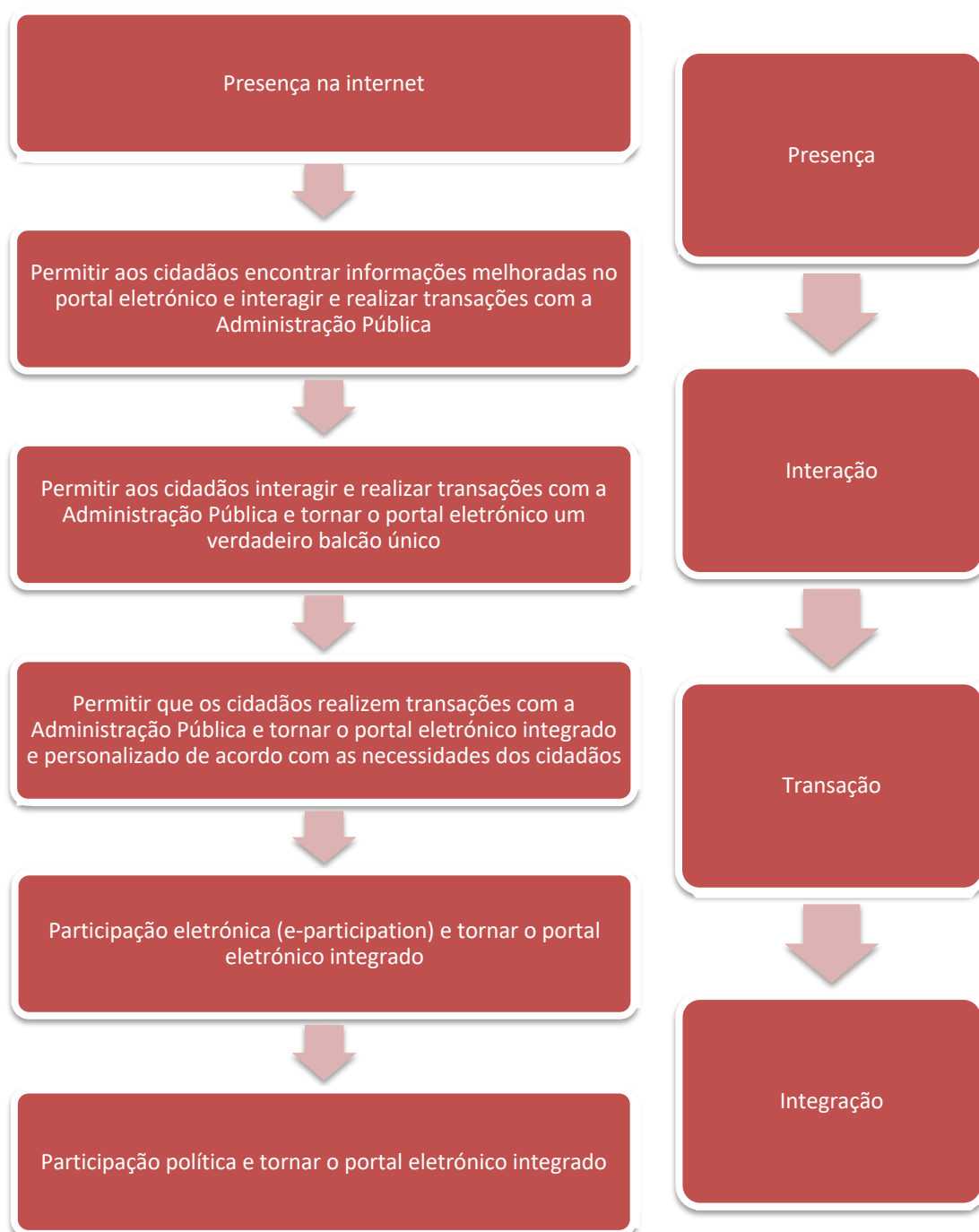
Figura 4: Diferentes graus de abrangência do e-Gov (do menos para o mais abrangente)



Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F., a partir de Torres, *et al.*, 2005.

A perspetiva dos diferentes graus de abrangência do e-Gov, supra ilustrada, apresenta paralelismo com os modelos de maturidade do e-Gov, amplamente estudados de um ponto de vista académico e institucional, alcançando, a título de exemplo, a disposição de estágios de maturidade do e-Gov apresentada na Figura 5 (Fath-Allah, Cheikhi, Al-Qutaish, Idri, 2014).

Figura 5: Diferentes estágios de maturidade do e-Gov (do menos para o mais amadurecido)

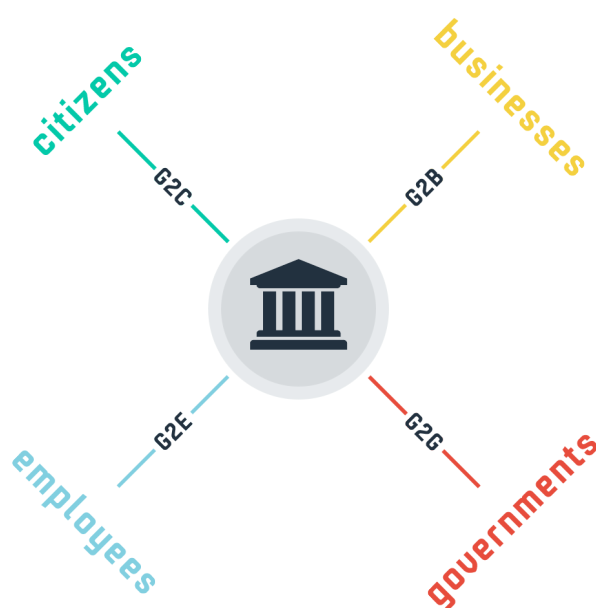


Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F., a partir de Fath-Allah, *et al.*, 2014.

No contexto da presente investigação, o e-Gov pode ser definido como a utilização das TIC para a obtenção de ganhos de eficiência e eficácia nos vários níveis do Estado e da Administração Pública, quer no plano das relações internas (*Government to Government – G2G*), quer no das relações externas (*Government to Business – G2B* e *Government to Citizen – G2C*), assim como o modo de facultar serviços públicos menos burocratizados e mais centrados nos cidadãos, através da modernização das estruturas de governação (Alves, Moreira, 2004).

Esta perspectiva de relacionamento abrangente da Administração Pública com os seus *stakeholders* é corroborada por vários autores (*vide* exemplo apresentado na Figura 6). A título ilustrativo, à luz de Chun Hai, J., o e-Gov consiste nas interações digitais entre um cidadão e o seu governo (C2G), entre diferentes agências governamentais (G2G), entre o governo e os cidadãos (G2C), entre o governo e os seus empregados (G2E) e entre o governo e negócios/*businesses* (G2B) (Chun Hai, 2007). Por outro prisma de análise, Fang, Z. (Fang, 2002) refere, para além dos *stakeholders* e relacionamentos referidos por Chun Hai, J., as interações entre as empresas/*businesses* e o seu governo (B2G), bem como as interações entre o governo e entidades não lucrativas (G2N e N2G). Com base nestes estudos, é possível corroborar que o e-Gov permitiu impulsionar as interações internas e externas da Administração Pública.

Figura 6: Formas de interação digital no domínio do e-Gov

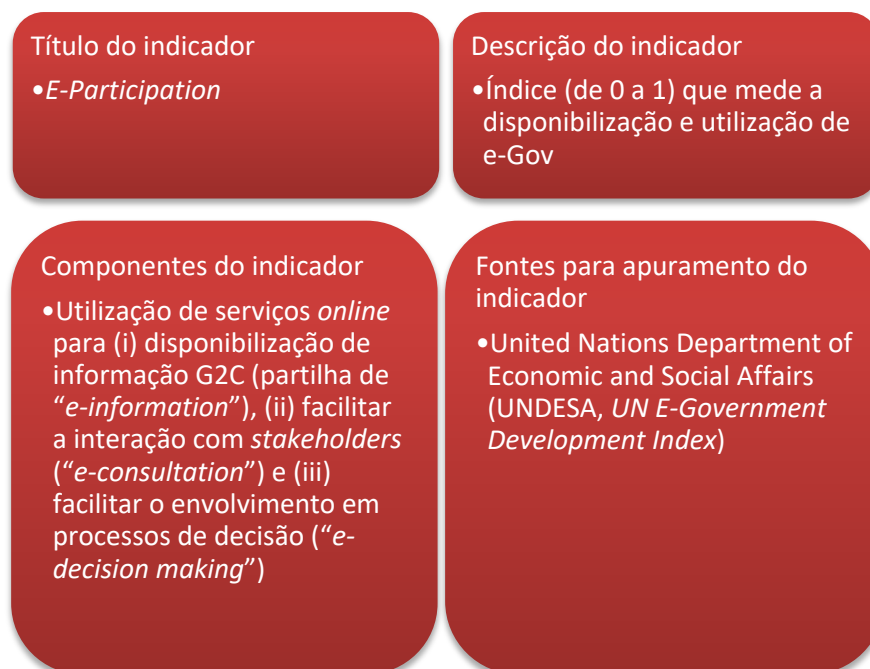


Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F., a partir de Chun Hai, 2007 e Fang, 2002.

Em face do anteriormente apresentado, é de destacar o impacto do e-Gov na prestação de um melhor serviço público e, consequentemente, na redução de custos de contexto associados à interação dos cidadãos e das empresas com a Administração Pública (por exemplo, derivados do cumprimento de formalidades administrativas ou de obrigações de prestação de informações, sendo frequentemente sujeitos a encargos financeiros e tempos de espera).

Tal redução de custos de contexto pode conferir um melhor posicionamento competitivo aos agentes económicos de um país ou território em que sejam observadas superiores eficiências, relativas, neste domínio, tal como demonstra o relatório *“The Global Competitiveness Report 2019”* (Schwab, 2019). Este relatório reflete, no seu indicador compósito designado de *“Global Competitiveness Index”*, um sub-indicador relativo ao nível de *“E-Participation”*, por forma a mensurar e comparar a disponibilização e utilização de serviços de e-Gov, para os países em estudo. Na Figura 7 são exemplificadas, de forma resumida, as principais características deste indicador.

Figura 7: Indicador *“E-Participation”* do *“Global Competitiveness Index”*



Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F., a partir de Schwab, 2019.

Observa-se ainda que o e-Gov é, atualmente, uma das perspetivas mais exploradas ao nível das iniciativas desenvolvidas pelos Estados-Membros da União Europeia no domínio da modernização da Administração Pública. Saliente-se, por forma a exemplificar esta observação, a publicação, pela Comissão Europeia, por intermédio da sua Direção-Geral para as Redes de Comunicação, Conteúdos e Tecnologias, dos estudos de *benchmarking* relativamente ao estado comparativo do e-Gov nos Estados-Membros da União Europeia (European Commission, 2018).

No âmbito desta análise comparativa, são identificadas e detalhadas as iniciativas estruturantes desenvolvidas pelos Estados-Membros no domínio do e-Gov, as quais se encontram vertidas em relatórios específicos por país (designados de “*Full eGovernment Country Reports* ou *eGovernment Factsheets*”). Da observação destes relatórios, é possível verificar o historial de iniciativas encetadas pelos Estados-Membros, nomeadamente Portugal (European Commission, 2018), tendo em vista a dinamização do e-Gov.

Embora não seja realizada, no campo de ação da dissertação em apreço, uma análise comparativa entre a listagem de iniciativas encetadas em Portugal, no domínio do e-Gov, elencadas no referido *eGovernment Factsheet* (European Commission, 2018), e os projetos que serão analisados nas secções seguintes desta dissertação, é possível constatar, por observação, que várias destas iniciativas têm correspondência com os projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, que serão caracterizados no âmbito da presente dissertação.

É importante também salientar que as avaliações de referência em matéria de modernização da Administração Pública, com particular incidência no e-Gov, constatarem o posicionamento reiterado de Portugal, nos indicadores relativos a estes domínios, como bem classificado relativamente às restantes nações em análise. Tal verifica-se:

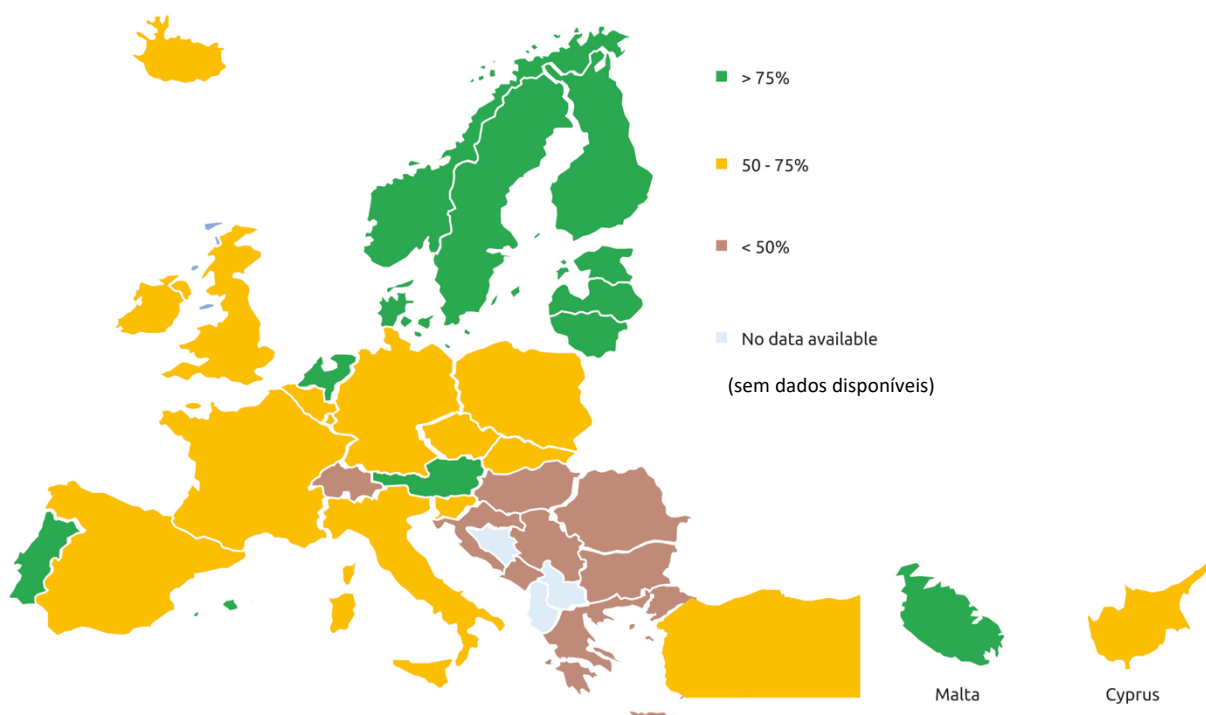
- (i) No “*United Nations E-government Survey 2018*” (United Nations, 2018), em que Portugal foi avaliado como um dos melhores classificados nos sub-indicadores “*E-participation*” e “*E-government development*”;
- (ii) No “*The Global Competitiveness Report 2019*” do *World Economic Forum* (Schwab, 2019), tendo Portugal obtido uma pontuação de 0.9 em 1 no sub-indicador “*E-*

Participation” (as nações melhores classificadas neste indicador apresentaram uma pontuação de 0.92 em 1);

- (iii) No *“eGovernment Benchmark 2018”* (European Commission, 2018) da Comissão Europeia, no qual Portugal foi considerado um dos 11 países melhores classificados da Europa (a par de Malta, Áustria, Suécia, Finlândia, Holanda, Estónia, Lituânia, Letónia, Dinamarca e Noruega) na prestação de serviços públicos digitais de alta qualidade, com uma *performance* superior a 75% numa avaliação, ponderada, constituída pelos indicadores (i) centralidade no utilizador, (ii) transparência, (iii) mobilidade transfronteiriça (de utilização) e (iv) facilitadores principais (*key enablers*).

A Figura 8 ilustra o posicionamento de Portugal, à luz dos parâmetros de avaliação indicados no parágrafo anterior, no *ranking “eGovernment Benchmark 2018”* (European Commission, 2018).

Figura 8: *Ranking do eGovernment Benchmark 2018 da Comissão Europeia*



Fonte: infográficos (https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=55178) e *insight report* (https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=55488) do *ranking do eGovernment Benchmark 2018* da Comissão Europeia (European Commission, 2018).

À luz das conceções explanadas no presente capítulo desta dissertação, serão, no seguinte capítulo da dissertação, caracterizadas, de forma aprofundada, as políticas públicas, levadas a cabo na União Europeia e, concretamente, em Portugal, tendo em vista o desenvolvimento do e-Gov (União Europeia e Portugal).

Posteriormente serão caracterizados os instrumentos nacionais, SAMA e SAMA2020, de apoio ao desenvolvimento do e-Gov, onde será observável a correspondência de objetivos, dos instrumentos em questão, quer com as políticas públicas que serão elencadas na seguinte secção, quer com as noções teóricas apresentadas na presente secção.

Subsequentemente, proceder-se-á à caracterização dos projetos encetados e apoiados, pelo SAMA e pelo SAMA 2020, neste domínio, onde será possível observar, nomeadamente, a evolução das tipologias de projetos apoiados, em função da evolução dos níveis de abrangência e da maturidade do e-Gov, que tem ocorrido na Administração Pública, em particular em Portugal.

Importa referir que a secção em apreço não apresenta, de forma exaustiva e limitativa, os conceitos teóricos que serão utilizados na dissertação. A principal intenção desta secção é a de apresentar os conceitos que servem de base aos aprofundamentos efetuados nas secções seguintes. Com efeito, considera-se mais adequado, em face dos conteúdos das próximas secções, a apresentação, nas mesmas, de conceitos teóricos mais focalizados, não obstante esses conceitos apresentarem fundamento nas noções expostas na presente secção.

3. Políticas públicas e apoios financeiros ao e-Gov (União Europeia e Portugal)

Previamente à observação, em concreto, das políticas públicas especificamente lançadas para desenvolvimento do e-Gov, na União Europeia e em Portugal, importa contextualizar que o progresso do e-Gov, quer na União Europeia, quer em Portugal, decorre, explicitamente, do processo de integração e europeização que tem ocorrido em todos os Estados-Membros da União Europeia, a partir do momento da sua entrada na União.

Com efeito, um dos princípios basilares da União Europeia é o estabelecimento do mercado único. O mercado único designa o Espaço Económico Europeu como um único território geográfico, sem fronteiras ou obstáculos regulamentares à livre circulação de bens e serviços, por forma a estimular, nomeadamente, a concorrência e o comércio, assim como melhorias de eficiência e de qualidade³, compreendendo a integração dos Estados Europeus no mesmo.

Neste contexto, entende-se que a transformação digital da Administração Pública dos Estados-Membros, envolvendo o desenvolvimento do e-Gov, constitui um elemento essencial para o sucesso do mercado único (COM(2016) 179 final), implicando a remoção de barreiras digitais, a redução de constrangimentos administrativos e a melhoria da qualidade das interações com a Administração Pública.

Em face do exposto, observa-se que existe uma notória sustentação, por parte dos princípios basilares da União Europeia (União Europeia, 2016), das políticas públicas especificamente lançadas para desenvolvimento do e-Gov, na União Europeia e em Portugal (COM(2016) 179 final).

Por forma a melhor contextualizar as políticas públicas lançadas para desenvolvimento do e-Gov, pode ainda entender-se que o desenvolvimento do e-Gov na União Europeia decorre, mais concretamente, do processo de europeização, isto é, do processo através do qual a dinâmica política e económica da União Europeia se torna parte da lógica organizacional da política nacional e do processo de decisão política dos Estados-Membros (Hofmann, 2008).

Com efeito, este processo tem causado uma convergência, progressiva, dos sistemas legislativos dos Estados-Membros, designadamente dos que impactam nos procedimentos administrativos e modelos de atuação da Administração Pública. Esta temática tem sido

³ https://ec.europa.eu/growth/single-market_en.

estudada no domínio do “Espaço Administrativo Europeu”⁴, ou seja, considerando que a Administração Pública, no contexto dos Estados-Membros da União Europeia, opera e é gerida com base em princípios, regras e regulamentos da União Europeia, que poderão vir a ser aplicados uniformemente nos diferentes Estados-Membros (Olsen, 2003).

De facto, o conceito de Espaço Administrativo Europeu é utilizado para descrever a implementação, coordenada, da legislação da União Europeia nos sistemas legislativos dos Estados-Membros, bem como a europeização da legislação administrativa nacional (Hofmann, 2008). Verifica-se ainda que o processo de integração dos Estados-Membros no Espaço Administrativo Europeu se enquadra na obrigação explícita dos países candidatos de partilhar os valores e objetivos da União Europeia (Torma, 2011).

Dado que a convergência da governação administrativa, da Administração Pública dos diferentes Estados-Membros, se nivela com base nos patamares de desenvolvimento mais elevados, assim como nas melhores práticas em vigor, tal resulta, desta forma, numa melhoria dos níveis de desenvolvimento das Administrações Públicas dos países menos avançados neste âmbito. Esta convergência da governação administrativa verifica-se não obstante as eventuais demoras no alcance de patamares de desenvolvimento mais acentuados. Observa-se, assim, uma atratividade, por parte das Administrações Públicas menos desenvolvidas, ao nível de procedimentos administrativos e modelos de atuação, na aprendizagem e mimetismo voluntários de um modelo superior, tendo em conta a sua funcionalidade, utilidade ou legitimidade (Olsen, 2003).

De salientar também, neste domínio, que o Tratado da União Europeia e o Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (artigo 197.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, União Europeia, 2016) enfatizam a importância da cooperação administrativa (ou seja, entre Administrações Públicas), referindo que a União Europeia, no seu coletivo, pode apoiar, coordenar ou completar os esforços dos Estados-Membros para melhorar a sua capacidade administrativa de dar execução ao direito da União, dado que a execução do direito da União se reveste de obrigatoriedade para os Estados-Membros.

⁴ Vide, a título de exemplo, <http://www.foev-speyer.de/en/research/european-administrative-space.php>.

Por outro lado, uma vez que o processo de europeização, associado à constituição de um Espaço Administrativo Europeu, envolve cooperação entre entidades da Administração Pública dos diferentes Estados-Membros (Hofmann, 2008), bem como competitividade, internacional, entre as Administrações Públicas destes Estados-Membros⁵, é assim alavancada e estimulada a implementação de boas práticas no domínio da Administração Pública, designadamente no âmbito do e-Gov.

Ou seja, em resultado da observação e análise, por parte de uma determinada entidade da Administração Pública, das práticas de atuação, disponíveis para observação, de outras entidades da Administração Pública, nomeadamente no âmbito do e-Gov, é possível constatar, eventualmente, a existência de melhores práticas, isto é, práticas que sejam geralmente aceites como mais eficazes a qualquer outra opção porque produzem resultados superiores àqueles alcançados através das práticas alternativas.

Na sequência da observação de superiores práticas de atuação, as entidades da Administração Pública, assumindo um comportamento de aprendizagem de políticas públicas (*“policy learning”*), irão adquirir, interpretar e disseminar, internamente, estas novas práticas, por forma a melhor concretizar as suas políticas públicas (Moyson, Scholten, Weible, 2017).

Importa referir que esta matéria também tem sido alvo de estudo no âmbito da Administração Pública Comparada, isto é, no contexto da análise comparativa dos sistemas administrativos de diferentes países, por forma a verificar se os distintos sistemas administrativos têm convergido ou se têm continuado a permanecer nas respetivas tradições (Kuhlmann, Wollmann, 2014).

Considerando a Administração Pública Comparada, na União Europeia, observa-se que, não obstante as influências contextuais que geram pressão para a convergência entre os países da União Europeia, ainda não é possível constatar a existência de isomorfismo administrativo (i.e., correspondência ou semelhança administrativa) nas diferentes Administrações Públicas da União Europeia. Esta conclusão verifica-se pela elevada heterogeneidade, entre os distintos

⁵ Vide *rankings* apresentados no capítulo anterior da presente dissertação.

países da União Europeia, relativamente a diversas variáveis relevantes das Administrações Públicas (Thijs, Hammerschmid, Palaric, 2018).

Nesse sentido, reforça-se que a evolução da transformação digital da Administração Pública dos Estados-Membros, envolvendo o desenvolvimento do e-Gov, poderá contribuir para um maior isomorfismo administrativo nas diferentes Administrações Públicas da União Europeia.

Desta forma, em face do anteriormente exposto, pode reparar-se que, por um lado, o e-Gov favorece o processo de europeização e de criação de um Espaço Administrativo Europeu (Amoretti, Musella, 2011) mas, por outro, que a implementação de um Espaço Administrativo Europeu favorece o desenvolvimento do e-Gov, pelas razões anteriormente explanadas.

Decorre, do previamente apresentado, que o desenvolvimento do e-Gov, no âmbito da modernização da Administração Pública, tem sido considerado um objetivo estratégico relevante para a maioria dos Estados-Membros da União Europeia, e especificamente para Portugal, tal como demonstrado em estudos realizados no contexto português (Mateus, 2008, Chiolas, 2008, Babú, 2014).

A título de exemplo, Mateus (Mateus, 2008: 1) refere que o e-Gov pode ser visto como causador de melhoria da relação dos cidadãos e das empresas com a Administração Pública, para além de contribuir para a sua modernização:

“A implementação do Governo Eletrónico é assim vista como uma medida importante para promover a cidadania, impulsionar a mudança das organizações públicas, disseminar a tecnologia e fomentar a integração de sistemas e processos com vista à inclusão digital”

Mateus refere ainda que o desenvolvimento do e-Gov tem sido uma aposta clara de Portugal nos últimos anos.

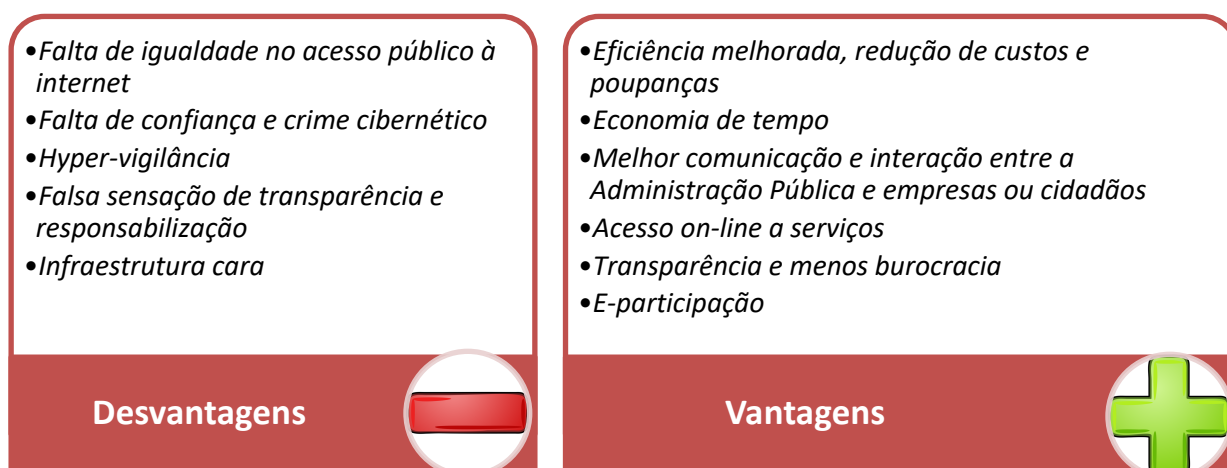
Por seu turno, Chiolas constata que o e-Gov não só cria oportunidades, de acesso universal, para participação nos assuntos de interesse público, como promove o reforço da democracia e da responsabilização dos cidadãos, nomeadamente dos que desempenham funções públicas, e apresenta-se como uma oportunidade única de melhoria do funcionamento da Administração Pública. Na mesma obra, Chiolas elenca as iniciativas que foram dinamizadas,

bem como as instituições que foram criadas, pelos vários Governos de Portugal, desde 1986, no sentido da dinamização do e-Gov (Chiolas, 2008: 5).

Babú, em linha com os anteriores autores citados, elenca diversas vantagens do e-Gov, não só a nível administrativo, mas também pelo contributo em termos de valor económico, social e de governação nacional. Não obstante, Babú refere diversas desvantagens ou inconvenientes do e-Gov, nomeadamente (i) ao nível dos custos e dificuldades de transformação da Administração Pública, para se adequar ao e-Gov, (ii) pela falta de igualdade no acesso à internet e (iii) pelo potencial excesso de vigilância por parte da Administração Pública e subsequente perda de privacidade dos cidadãos (Babú, 2014).

Com efeito, não obstante a importância do e-Gov, pelas vantagens que proporciona quer para a Administração Pública, quer para os seus *stakeholders*, tal como demonstrado na secção anterior da presente dissertação, são também observáveis diversas desvantagens associadas ao e-Gov (Joseph, 2015). Por forma a ilustrar esta dicotomia, na Figura 9 apresenta-se uma sistematização das vantagens e desvantagens do e-Gov, elaborada com base em estudo de Joseph (Joseph, 2015), que conclui que, aquando da implementação de iniciativas de e-Gov, devem ser ativadas medidas que evitem ou mitiguem as desvantagens identificadas.

Figura 9: Vantagens e desvantagens do e-Gov



Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F., a partir de Joseph, 2015.

Em face do exposto, e tal como mencionado na secção anterior, ocorre que, no contexto da União Europeia, bem como de Portugal, enquanto seu Estado-Membro, as orientações de

política pública, emanadas no domínio da modernização da Administração Pública, têm dado particular ênfase ao desenvolvimento do e-Gov.

Tal como referido na introdução da presente dissertação, esta situação é observável ao longo do tempo, sendo algumas referências recentes, que comprovam esta tendência, (i) o texto do “Programa Simplex + 2018” (Governo da República Portuguesa, 2018), (ii) as medidas e investimentos públicos em matéria de modernização do Estado, elencados no documento com as “Grandes Opções do Plano (GOP) para 2019” (Assembleia da República, 2018), (iii) as orientações da União Europeia vertidas no “*European Union eGovernment Action Plan 2016-2020*” (COM(2016) 179 final), que tem como propósito a aceleração da transformação digital da Administração Pública e (iv) a “*Tallinn Declaration on eGovernment*” (2017).

No Quadro 3 é apresentada, de forma sintetizada, uma listagem, ordenada cronologicamente, das principais estratégias e planos de ação, ao nível da União Europeia e a nível nacional, para desenvolvimento do e-Gov. Com efeito, é possível verificar, no Quadro 3, que, precedentemente ao estabelecimento de um plano de ação ao nível da União Europeia, as políticas públicas subjacentes a tal plano de ação são estabelecidas em diploma prévio.

Quadro 3: Evolução das estratégias e planos de ação para desenvolvimento do e-Gov, na União Europeia e em Portugal

Datas	União Europeia	Portugal
1990-1999	1999: eEurope – Uma Sociedade de Informação para todos (COM(1999) 687 final)	1991: Criação do INFOCID (sistema interdepartamental de informação ao cidadão) – reformulado em 2001, sob a forma de um portal destinado a cidadãos e empresas; substituído pelo Portal do Cidadão em 2004 (OECD, 2008) 1996: Iniciativa Nacional para a Sociedade da Informação (OECD, 2008) 1997: Livro Verde sobre a Sociedade da Informação em Portugal (OECD, 2008)
2000-2009	2001: eEurope 2002: Impacto e prioridades (COM(2001) 140 final) 2002: Plano de acção eEurope 2005: Uma sociedade da informação para todos (COM(2002) 263 final)	2002: Criação da Unidade Missão, Inovação e Conhecimento (UMIC) (Resolução do Conselho de Ministros, 2002)

Datas	União Europeia	Portugal
	<p>2005: i2010: a sociedade da informação e os media ao serviço do crescimento e do emprego (COM(2005) 229 final)</p> <p>2006: Plano de acção "Administração em linha i2010" (COM(2006) 173 final)</p>	<p>2003: Plano de Acção para a Sociedade da Informação / Plano de Acção para o Governo Eletrónico (OECD, 2008)</p> <p>2005: Plano Tecnológico: Mobilizar a Sociedade da Informação e do Conhecimento e Ligar Portugal (compreende a Agenda Digital 2015) (OECD, 2008)</p> <p>2006: Programa Simplex (que decorreu até 2011) (OECD, 2008)</p>
2010-2019	<p>2010: A Digital Agenda for Europe (COM(2010) 245 final)</p> <p>2010: The European eGovernment Action Plan 2011-2015 – Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government (COM(2010) 743 final)</p> <p>2015: A Digital Single Market Strategy for Europe (COM(2015) 192 final)</p> <p>2016: EU eGovernment Action Plan 2016-2020 – Accelerating the digital transformation of government (COM(2016) 179 final)</p> <p>2017: Tallinn Declaration on eGovernment (2017)</p>	<p>2012: Agenda Portugal Digital (Resolução do Conselho de Ministros, 2012)</p> <p>2016: Plano de ação global para as TIC na Administração Pública (PGTIC) (Resolução do Conselho de Ministros, 2016)</p> <p>2016: Programa Simplex + 2016 (Governo da República Portuguesa, 2016)</p> <p>2017: Programa Simplex + 2017 (Governo da República Portuguesa, 2017)</p> <p>2018: Programa Simplex + 2018 (Governo da República Portuguesa, 2018)</p> <p>2018: GOP para 2019 (Assembleia da República, 2018)</p>

Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F.

Por forma a apoiar a prossecução destas orientações de política pública, foram disponibilizados montantes financeiros públicos, oriundos quer do Orçamento de Estado para Portugal, quer de fundos da União Europeia, materializados em orçamentos públicos e instrumentos de financiamento.

Tal como referido na introdução da presente dissertação, é de salientar a importância que é dada às referidas estratégias e planos de ação nos vários Orçamentos de Estado do Governo de Portugal, elaborados para os períodos em que tais estratégias foram concebidas. Tal facto levou à inscrição, nesses Orçamentos de Estado, de dotações orçamentais específicas para a modernização da Administração Pública, tal como se verifica no Orçamento de Estado para 2019 (Assembleia da República, 2018).

Contudo, em particular no que concerne ao desenvolvimento do e-Gov, são de salientar os instrumentos de financiamento que foram criados, para concretizar tais estratégias, com aproveitamento de fundos da União Europeia. Estes instrumentos foram projetados em regime de cofinanciamento, isto é, através da combinação dos fundos da União Europeia com fundos nacionais, provenientes diretamente do Orçamento de Estado ou através de cofinanciamento nacional por parte dos beneficiários dos referidos instrumentos.

No Quadro 4 é efetuada uma correspondência entre os principais instrumentos de financiamento, constituídos com comparticipação de fundos da União Europeia, para apoiar a prossecução das supracitadas estratégias e planos de ação para desenvolvimento do e-Gov.

Quadro 4: Principais instrumentos de financiamento, com comparticipação de fundos da União Europeia, constituídos para apoiar a prossecução das estratégias e planos de ação para desenvolvimento do e-Gov

Datas	Estratégias e planos de ação		Instrumentos de financiamento com comparticipação de fundos da União Europeia
	União Europeia	Portugal	
1990-1999	1999: eEurope (COM(1999) 687 final)	1991: Criação do INFOCID (OECD, 2008) 1996: Iniciativa Nacional para a Sociedade da Informação (OECD, 2008) 1997: Livro Verde sobre a Sociedade da Informação em Portugal (OECD, 2008)	2000 (até 2006): Programa Operacional Sociedade do Conhecimento (POSC), inicialmente designado por Programa Operacional Sociedade da Informação (POSI) (Decisão da Comissão C(2004) 5735) 2000 (até 2006): Programa Operacional Ciência e Inovação 2010 (POCI), inicialmente designado por Programa Operacional Ciência, Tecnologia e Inovação (POCTI) (Decisão da Comissão C(2004) 5706) 2000 (até 2006): Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS) – Eixo III: Qualificar para Modernizar a Administração Pública (Decisão da Comissão C(2004) 5438)
2001-2009	2001: eEurope 2002 (COM(2001) 140 final) 2002: eEurope 2005 (COM(2002) 263 final) 2005: i2010 (COM(2005) 229 final)	2002: Criação da UMIC (Resolução do Conselho de Ministros, 2002) 2003: Plano de Acção para a Sociedade da Informação / Plano de Acção para o Governo Eletrónico (OECD, 2008)	2004 (até 2006): Programa Operacional da Administração Pública (POAP) (Decisão da Comissão C(2004) 5123) 2007 (até 2015): Sistema de Apoios à Modernização Administrativa (SAMA) (Regulamento de Execução do SAMA, 2012)

Datas	Estratégias e planos de ação		Instrumentos de financiamento com comparticipação de fundos da União Europeia
	União Europeia	Portugal	
	2006: Administração em linha i2010 (COM(2006) 173 final)	2005: Plano Tecnológico/ Agenda Digital 2015 (OECD, 2008) 2006: Simplex (até 2011) (OECD, 2008)	
2010-2019	2010: EU eGovernment Action Plan 2011-2015 (COM(2010) 743 final) 2016: EU eGovernment Action Plan 2016-2020 (COM(2016) 179 final) 2017: Tallinn Declaration on eGovernment (2017)	2012: Agenda Portugal Digital (Resolução do Conselho de Ministros, 2012) 2016: PGTIC (Resolução do Conselho de Ministros, 2016) 2016: Simplex + 2016 (Governo da República Portuguesa, 2016) 2017: Simplex + 2017 (Governo da República Portuguesa, 2017) 2018: Simplex + 2018 (Governo da República Portuguesa, 2018) 2018: GOP para 2019 (Assembleia da República, 2018)	2014 (até 2023): Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública, inicialmente designado por Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública (SAMA2020) (Regulamento Específico para o Domínio da Competitividade e Internacionalização, 2015) 2014 (até 2020): Connecting Europe Facility (CEF) – digital services (European Parliament and of the Council, 2013)

Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F.

Da observação do Quadro 4 é possível verificar uma cada vez menor dispersão de instrumentos de financiamento disponíveis para apoiar iniciativas de desenvolvimento do e-Gov, dado que os instrumentos mais recentes abrangem um maior leque de iniciativas ao nível da transformação da Administração Pública no domínio do e-Gov.

No presente capítulo pretendeu-se demonstrar, através da identificação de políticas públicas, estratégias e planos de ação, que o processo de europeização e de implementação de um Espaço Administrativo Europeu tem favorecido o desenvolvimento do e-Gov e que na União Europeia, em geral, e nos seus Estados-Membros, em particular, as iniciativas de modernização da Administração Pública têm focado o desenvolvimento do e-Gov.

Pretendeu-se também demonstrar, através da sua identificação e listagem, que têm sido criados, na União Europeia, instrumentos de financiamento para apoiar projetos de desenvolvimento do e-Gov.

Nos seguintes capítulos serão aprofundados e caracterizados os instrumentos de financiamento criados a este respeito, em Portugal, bem como os projetos encetados e apoiados neste domínio, atento o âmbito da presente dissertação.

4. Instrumentos nacionais de apoio ao desenvolvimento do e-Gov (SAMA e SAMA2020)

Tal como referido nas anteriores secções da presente dissertação, os exemplos mais recentes de instrumentos de apoio à modernização da Administração Pública em Portugal, particularmente dirigidos ao desenvolvimento do e-Gov, com recurso a fundos da União Europeia, geridos e implementados por instituições nacionais⁶, são (i) o SAMA, cofinanciado maioritariamente pelo COMPETE, inserido no QREN, quarto quadro comunitário de apoio nacional, em vigor de 2007 a 2013, com extensão da sua execução até 2015, e (ii) o SAMA2020, cofinanciado maioritariamente pelo COMPETE 2020, inserido no PT 2020, quinto quadro comunitário de apoio nacional, em vigor de 2014 a 2020, com extensão da sua execução até 2023.

O Quadro 5 tem como objetivo apresentar as principais características do SAMA e do SAMA2020, com base nos respetivos enquadramentos regulamentares (Regulamento de Execução do SAMA, no que concerne ao SAMA, e Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização, no que concerne ao SAMA2020).

De salientar, tal como será posteriormente referido aquando da caracterização dos projetos apoiados por estes instrumentos, que as tipologias dos projetos apoiados apresentam uma desagregação, ou descrição detalhada, mais aprofundada que a que consta do referido Regulamento Específico (tal como apresentado no Quadro 5), sendo esta desagregação efetivada no contexto dos Avisos de Concurso, para os quais é possível apresentar candidaturas de projetos, para obtenção de apoio ao abrigo dos referidos instrumentos. Os Avisos de Concurso foram/são fixados e divulgados pelas entidades públicas, nacionais, responsáveis pela gestão e atribuição de apoio ao abrigo do SAMA e do SAMA2020.

⁶ A gestão e implementação de instrumentos de financiamento com contribuição de fundos da União Europeia pode ser feita por instituições dos Estados-Membros (e.g.: SAMA e SAMA2020) ou diretamente por instituições europeias, como o Banco Europeu de Investimentos ou a Comissão Europeia.

Quadro 5: Principais características do SAMA e do SAMA2020

Instrumento	SAMA	SAMA2020
Período de vigência	2007 a 2013 (com extensão da sua aplicação até 2015)	2014 a 2020 (com extensão da sua aplicação até 2023)
Principais destinatários	Entidades da Administração Pública portuguesa (Central, Regional e Local)	
Âmbito territorial	Portugal Continental	
Principais objetivos que devem ser prosseguidos pelos projetos apoiados (os quais são pormenorizados em tipologias de projetos a apoiar)	<p>1) Qualificação do atendimento dos serviços da Administração Pública, conjugando uma lógica de proximidade com critérios de racionalização de estruturas;</p> <p>2) Racionalização dos modelos de organização e gestão da Administração Pública e a simplificação, reengenharia e desmaterialização de processos;</p> <p>3) Desenvolvimento de uma Administração Pública em rede, com recurso ao uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação enquanto infraestrutura de suporte ao processo de modernização administrativa;</p> <p>4) Promoção de iniciativas integradas de modernização, assegurando a articulação entre as três principais dimensões de intervenção (pessoas, organização e tecnologia).</p>	<p>1) Transformação digital da Administração Pública, visando a redução dos custos de contexto e a qualificação da prestação do serviço público, induzindo uma melhoria do seu desempenho e da sua capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos e das empresas, promovendo alterações de:</p> <p>a) Relacionamento com os cidadãos e ou empresas;</p> <p>b) Transformação dos processos operacionais;</p> <p>c) Alteração do modelo e da oferta de bens e serviços públicos.</p>

Instrumento	SAMA	SAMA2020
Taxa de cofinanciamento dos projetos apoiados, por fundos do instrumento	<p>Taxa (máxima) de cofinanciamento de 85% das despesas (elegíveis) dos projetos apoiados.</p> <p>Os fundos do instrumento são oriundos da União Europeia (<i>vide</i> exemplo constante da Figura 1, supra).</p>	
Natureza do cofinanciamento	<p>Apoio financeiro, não reembolsável, aos promotores dos projetos apoiados, para cofinanciamento das despesas (elegíveis) dos projetos apoiados.</p> <p>As despesas dos projetos apoiados, que não sejam cofinanciadas por este instrumento, são financiadas com fundos nacionais, provenientes diretamente do Orçamento de Estado ou de meios financeiros próprios dos promotores dos projetos apoiados.</p>	
Programas Operacionais financiadores	COMPETE (para apoio, essencialmente, a entidades da Administração Central do Estado) e Programas Operacionais Regionais de Lisboa e do Algarve (para apoio, essencialmente, a entidades da Administração Regional ou Local do Estado)	COMPETE 2020 (para apoio, essencialmente, a entidades da Administração Central do Estado) e Programas Operacionais Regionais do Norte, Centro, Alentejo e Algarve (para apoio, essencialmente, a entidades da Administração Regional ou Local do Estado)
Candidaturas de projetos a apoiar	<p>Por regra, as candidaturas são apresentadas na sequência da publicação de concursos, cujos Avisos de Concurso contêm as regras a seguir pelos promotores dos projetos, sendo fixados e divulgados pelas Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais financiadores.</p>	

Instrumento	SAMA	SAMA2020
Seleção e aprovação de candidaturas	<p>A seleção e aprovação de candidaturas de projetos é realizada em função de um conjunto de critérios de seleção, com base em metodologia definida nos Avisos de Concurso.</p> <p>Nestes Avisos de Concurso, bem como nos regulamentos destes instrumentos e respetiva legislação complementar, são elencadas as condições de elegibilidade dos promotores e dos projetos passíveis de apoio, bem como os critérios de seleção e hierarquização dos projetos candidatados, sendo estes selecionados, por regra, até ao limiar orçamental do apoio financeiro total definido para cada concurso.</p>	

Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F., com base na análise do Regulamento de Execução do SAMA (Regulamento de Execução do SAMA, 2012) e do Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização (Portaria n.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro).

Considerando o período de vigência dos instrumentos em apreço, a presente investigação, que tem em consideração os projetos apoiados por estes instrumentos, apresenta como âmbito temporal o horizonte de 2007 a 2020.

Neste sentido, no seguinte capítulo da presente dissertação serão caracterizados os projetos de desenvolvimento do e-Gov, que foram apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, no período em questão.

5. Projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020

A presente secção da dissertação em apreço tem como objetivo efetuar uma caracterização dos projetos, de desenvolvimento do e-Gov, apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, no horizonte temporal de 2007 a 2020.

Precedentemente à caracterização a efetuar no âmbito desta dissertação, importa efetuar um levantamento e súmula dos relatórios de progresso, estudos e listagens de projetos, existentes e publicamente disponíveis, a respeito destes instrumentos de apoio, por forma a observar e, se possível, colmatar, as lacunas documentais quanto à caracterização dos efeitos destes instrumentos, ao nível do e-Gov, em Portugal.

Neste sentido, no Quadro 6 são elencados os relatórios de progresso e estudos, existentes e publicamente disponíveis à data de realização da presente dissertação, a respeito do SAMA e do SAMA2020. Esta literatura será de seguida analisada e sumariada.

Quadro 6: Relatórios de progresso e estudos existentes a respeito do SAMA e do SAMA2020

Ano	Título	Autor
2013	Avaliação Intercalar do COMPETE	Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal
2017	Relatório de Execução Final do COMPETE	Autoridade de Gestão do COMPETE 2020
2018	Relatório de Execução de 2017 do COMPETE 2020	Autoridade de Gestão do COMPETE 2020

Fonte: Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal, 2013; Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2017; Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2018.

Complementarmente, no Quadro 7 são elencadas as listagens de projetos, apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, publicamente disponíveis. Estas listagens servirão de base à caracterização dos projetos em apreço, tal como seguidamente se irá detalhar.

Quadro 7: Listagens de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020

Ano	Título	Fonte
2012	Dados abertos da Administração Pública (pesquisa através da palavra-chave “SAMA”)	AMA: Portal “dados.gov.pt”
2014	Listagem de projetos aprovados pela Autoridade de Gestão do COMPETE	Autoridade de Gestão do COMPETE: Portal “www.pofc.qren.pt”
2015	Listagem de projetos aprovados no âmbito do QREN	Coordenação Técnica do QREN: Portal “www.qren.pt”
2019	Listagem de projetos aprovados pela Autoridade de Gestão do COMPETE 2020	Autoridade de Gestão do COMPETE 2020: Portal “www.poci-competes2020.pt”
2019	Listagem de projetos aprovados no âmbito do PT 2020	Coordenação Técnica do PT 2020: Portal “www.portugal2020.pt”

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

No contexto da monitorização do COMPETE, principal Programa Operacional financiador do SAMA, foi referido, na Avaliação Intercalar do COMPETE, em 2013, no que concerne em particular aos projetos apoiados pelo SAMA, que:

“Pela eficácia que têm alcançado e pelo efeito positivo que geram ao nível da qualidade dos serviços públicos e da eficiência e racionalização de custos, os projetos que visam a promoção do uso intensivo de TIC, promovendo uma administração em rede, deverão manter-se como aposta clara no próximo período de programação (*cloud computing*, evolução para tecnologias *open source*).” (Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal, 2013: 42).

Tal observação indicava que o SAMA continuasse a ser dirigido a projetos no domínio do e-Gov, pese embora o mencionado Relatório de Avaliação não clarificasse os efeitos observáveis do SAMA sobre esta natureza de projetos.

Por outro lado, no Relatório de Execução Final do COMPETE, de 2017 (Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2017), no que concerne ao seu “Eixo Prioritário IV – uma Administração Pública eficiente e de qualidade” (onde se insere o SAMA), é mencionado que os Indicadores de Realização deste Eixo não são conclusivos quanto ao cumprimento dos objetivos previstos neste âmbito, tal como evidenciado no Quadro 8. A este respeito, o Relatório em apreço refere que, dos 7 indicadores propostos, o Programa conseguiu superar 4, sendo que, nestes, os resultados se fixaram consideravelmente acima das metas estabelecidas. Como tal, também com base neste Relatório, verifica-se que a aferição dos efeitos observáveis do SAMA carece de aprofundamento.

Quadro 8: Indicadores de Realização do Eixo IV do COMPETE

Indicadores	Metas		Realizado	
	2010	2015	2007-2015	Sim/Não
PROXIMIDADE – CRIAÇÃO DE CENTROS MULTISSERVIÇOS (N.º de centros de atendimento multisserviços abertos em território nacional)	60	700	1.743	Sim
SIMPLIFICAÇÃO – CRIAÇÃO DE PONTOS ÚNICOS DE CONTACTO (n.º de pontos únicos de contacto – Internet, presencial ou telefónico – criados)	10	400	1.655	Sim
UNIVERSALIDADE – GRAU DE ACESSIBILIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS ON-LINE A CIDADÃOS COM NECESSIDADES ESPECIAIS (N.º de serviços públicos disponíveis on-line a cumprir pelo menos o nível AA das regras de acessibilidade (W3C)) / (N.º de serviços públicos disponíveis on-line)	80%	100%	94%	Não
DESMATERIALIZAÇÃO – AUMENTO DO NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NÃO PRESENCIAIS ((N.º de cidadãos e/ou empresas utilizadores de serviços públicos nos canais Internet e telefone – valor final após conclusão de intervenção apoiada)/(N.º de cidadãos e/ou empresas utilizadores de serviços públicos nos canais Internet e telefone – valor base anterior a início de intervenção apoiada) – 1)	30%	80%	112%	Sim
UTILIZAÇÃO DE FATURA ELETRÓNICA (N.º de organismos públicos utilizadores de fatura eletrónica) / (N.º de organismos públicos que emitem faturas)	80%	100%	45%	Não
NÍVEL DE INTEROPERABILIDADE ENTRE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA AP (N.º de sistemas de informação interoperáveis na AP) / (N.º de sistemas de informação na AP)	30%	80%	71%	Não
FUNCIONÁRIOS FORMADOS NO ÂMBITO DAS INTERVENÇÕES APOIADAS (N.º de funcionários formados em competências específicas (atendimento, TIC, gestão de conhecimento)) / (N.º total dos funcionários envolvidos nas intervenções apoiadas)		25%	76%	Sim

Fonte: Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2017.

Em termos de universo de projetos financiados pelo COMPETE (ou seja, os projetos promovidos, essencialmente, por entidades da Administração Central do Estado), o SAMA permitiu apoiar 240 projetos, com um montante total de investimento elegível de aproximadamente 336 milhões de Euros e um apoio total de cerca de 228 milhões de Euros, tal como ilustrado no Quadro 9, que efetua a correspondência entre os projetos apoiados e os concursos ou convites a que respeitam. Este conjunto de projetos, que se encontram

encerrados na presente data, apresenta-se como a principal parcela dos projetos que serão de seguida caracterizados na presente investigação.

Quadro 9: Projetos apoiados no âmbito do Eixo IV do COMPETE, por concurso

Unid: Mil Euros

Concurso/Convite	Candidaturas		Projetos Aprovados		
	N.º Proj.	Investimento	N.º Proj.	Investimento Elegível	Incentivo
<i>Concurso 2007</i>	99	261.381	39	65.642	40.930
<i>Concurso 2008</i>	91	204.814	45	103.450	64.805
<i>Concurso 2009</i>	51	82.964	15	11.372	6.960
<i>Concurso 2009 – Redes de Nova Geração</i>	11	41.487	5	3.086	2.033
<i>Concursos 2010</i>	85	193.491	23	40.607	27.457
<i>Concurso 2011 (2 fases)</i>	40	77.343	14	16.024	11.913
<i>Concurso 2012 (2 fases)</i>	206	200.812	86	66.633	53.326
<i>Convites</i>	14	36.837	13	29.337	20.268
TOTAL EIXO IV	597	1.099.131	240	336.151	227.693

Fonte: Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2017.

Os projetos apoiados pelo SAMA podem desagregar-se nas tipologias, amplas, elencadas no Quadro 10. Da observação destas tipologias, verifica-se que as mesmas, de modo geral, se enquadram nos diferentes graus de abrangência ou maturidade do e-Gov, pelo que se poderá reconhecer que o SAMA terá, com maior ou menor magnitude, efeitos ao nível do e-Gov, no contexto dos projetos apoiados, pelo que importa aprofundar o estudo dos efeitos observáveis do SAMA nos 240 projetos em apreço.

Quadro 10: Projetos apoiados no âmbito do Eixo IV do COMPETE, por tipologia (ampla)

Unid: Mil Euros

Tipologia de Projeto	Candidaturas		Projetos Apoiados		
	N.º Proj.	Investimento	N.º Proj.	Investimento Elegível	Incentivo
<i>Tipologia A. - Organização e integração transversal de serviços e de informação, numa lógica de balcão único</i>	196	275.146	82	84.789	62.327
<i>Tipologia B. Reengenharia e desmaterialização nos processos</i>	221	435.982	86	141.529	90.376
<i>Tipologia C. Desenvolvimento dos mecanismos de interoperabilidade entre sistemas de informação</i>	176	368.463	69	96.003	66.938
<i>Operações Globais</i>	4	19.540	3	13.829	8.052
TOTAL EIXO IV	597	1.099.131	240	336.151	227.693

Fonte: Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2017.

O supracitado Relatório refere ainda que, em média, os 240 projetos apoiados pelo SAMA, aquando da sua conclusão, registaram taxas de quebra de 34%, face ao apoio financeiro aprovado. Por outro lado, dos 309 projetos com apoios contratados ao abrigo do SAMA, existiu um conjunto de 69 que foram anulados. Das principais razões para este facto, evidenciadas no Relatório, destacam-se as restrições ao investimento na Administração Pública, exigidas pelo severo processo de consolidação orçamental que marcou o setor público, no período de execução do SAMA, o que levou a que muitos projetos não fossem concretizados devido à ausência da contrapartida financeira nacional pública (Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2017).

Mais recentemente, no âmbito do SAMA2020, foram, até 31/03/2019, apoiados 522 projetos pelo COMPETE 2020⁷ (ou seja, projetos promovidos, essencialmente, por entidades da Administração Central do Estado), os quais se encontram atualmente em execução, não havendo, até à presente data, relatórios finais ou de acompanhamento intercalar, publicamente disponíveis, que permitam concluir acerca dos seus resultados.

Contudo, no que respeita à monitorização do COMPETE 2020, especificamente no que concerne ao SAMA2020, os indicadores “Projetos apoiados de disponibilização *online* de serviços públicos” e “Projetos de capacitação das entidades e dos serviços da Administração Pública” (*vide* Quadro 11), em face do número de projetos apoiados ao abrigo do SAMA2020, apresentam expectativa de serem cumpridos (Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2018).

Quadro 11: Indicadores de Realização, do COMPETE 2020, relativos ao SAMA2020

Indicador	Meta (31/12/2023)	Realizado (31/12/2017)
Projetos apoiados de disponibilização <i>online</i> de serviços públicos	180	135
Projetos de capacitação das entidades e dos serviços da Administração Pública	150	36

Fonte: Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2018.

⁷ Fonte: Listagem de projetos aprovados pela Autoridade de Gestão do COMPETE 2020 (<http://www.poci-compete2020.pt/Projetos>).

A título de exemplo, mais de 60% dos projetos aprovados ao abrigo do SAMA2020, de acordo com o Relatório de Execução do COMPETE 2020, referente a 2017, visa a disponibilização *online* de serviços públicos (Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2018).

Em face do exposto, revela-se também necessário aprofundar os efeitos observáveis do SAMA2020 nos projetos em questão.

Tal como anteriormente citado, o estudo acerca dos efeitos do SAMA e do SAMA2020, que é alvo da presente dissertação, apresenta uma abordagem anterior, pela Augusto Mateus & Associados em consórcio com a PwC Portugal, em sede da Avaliação Intercalar do COMPETE, Programa Operacional que financiou, em larga medida, o SAMA (Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal, 2013). De facto, a avaliação em questão compreendeu, num dos seus vários âmbitos, a determinação de efeitos do SAMA. Contudo, tal avaliação apresentou diversas limitações, assinaladas pela equipa de avaliadores, designadamente em termos de amostra de projetos, que levou a que os autores referissem que não existia, à data de realização do estudo, uma dimensão relevante de projetos concluídos que permitisse sustentar as conclusões obtidas a respeito do impacto do SAMA (Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal, 2013: iii).

Com efeito, o estudo em questão foi realizado num contexto em que os projetos estruturantes apoiados pelo SAMA ainda não se encontravam concluídos (ainda se encontravam em implementação) ou, estando concluídos, não apresentavam tempo de maturação suficiente para que se pudessem observar os seus resultados, pelo que os autores do estudo referem que “...uma parte substancial dos seus efeitos ainda não se terá materializado de forma plena.” (Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal, 2013: iii), dado que a avaliação foi concluída no final de 2013.

De facto, apenas 7% dos projetos apoiados pelo COMPETE se encontravam formalmente encerrados à data de realização do estudo, sendo estes essencialmente respeitantes a empresas (não sendo, portanto, de beneficiários do SAMA, isto é, entidades da Administração Pública portuguesa) (Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal, 2013: iii).

Por outro lado, esta avaliação apresentou um âmbito alargado dos projetos apoiados pelo SAMA, não se focando apenas no e-Gov, tal como se pretende com a presente dissertação,

tendo-se limitado, ainda, aos efeitos do instrumento SAMA, não tendo em consideração eventuais efeitos que outros instrumentos de financiamento, cofinanciados por fundos da União Europeia (e.g.: SAMA2020), possam ter tido no desenvolvimento do e-Gov em Portugal.

Perante o exposto, por forma a aprofundar o domínio de avaliação em apreço, efetuou-se, no âmbito da presente dissertação, uma caracterização mais detalhada dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, no domínio do e-Gov, promovidos por entidades pertencentes à Administração Central do Estado português (dado que as entidades da Administração Local apresentam uma inferior representatividade financeira do total de fundos disponibilizados por estes instrumentos).

Para este efeito foram utilizadas, como base da caracterização de projetos, as listagens, publicamente disponíveis, de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, pelo COMPETE e pelo COMPETE 2020, respetivamente⁸⁹¹⁰¹¹¹².

Complementarmente, foi solicitada informação adicional, a respeito dos projetos constantes das referidas listagens, à AMA, entidade com responsabilidade na gestão da implementação do SAMA e SAMA2020, no que concerne aos projetos financiados pelo COMPETE e pelo COMPETE 2020. Neste contexto, a AMA tem vindo a desempenhar o papel de entidade coadjuvante das Autoridades de Gestão dos principais Programas Operacionais financiadores quer do SAMA (o COMPETE), quer do SAMA2020 (o COMPETE 2020). Enquanto entidade coadjuvante, a AMA procede, por delegação de competências das Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais financiadores dos projetos, ao acompanhamento da execução dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.

⁸ Listagem de projetos aprovados pela Autoridade de Gestão do COMPETE (<http://www.pofc.qren.pt/projectos/projectos-aprovados-compete>).

⁹ Listagem de projetos aprovados no âmbito do QREN (<http://www.qren.pt/np4/numeros>).

¹⁰ Listagem de projetos aprovados pela Autoridade de Gestão do COMPETE 2020 (<http://www.poci-compete2020.pt/Projetos>), reportada a 31 de março de 2019.

¹¹ Listagem de projetos aprovados no âmbito do PT 2020 (<https://www.portugal2020.pt/content/lista-de-operacoes-aprovadas>), reportada a 31 de março de 2019.

¹² Portal de dados abertos da Administração Pública: pesquisa “SAMA” (<https://dados.gov.pt/pt/search/?q=SAMA>).

A informação adicional solicitada à AMA, a respeito dos projetos constantes das listagens publicamente disponíveis, encontra-se sistematizada no Quadro 12, o qual expõe, complementarmente, os trabalhos realizados, no âmbito da presente dissertação, com base na informação adicional solicitada.

Quadro 12: Informação adicional solicitada à AMA, a respeito dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020

Informação adicional	Trabalhos realizados com base na informação adicional
Descrição mais completa dos projetos apoiados	Possibilitou, com maior precisão, a determinação do enquadramento dos projetos enquanto projetos de desenvolvimento de e-Gov.
Designação dos promotores dos projetos apoiados	Possibilitou: <ul style="list-style-type: none"> i. A verificação da integração dos promotores dos projetos na Administração Central do Estado, verificação esta efetuada em confronto com a lista de entidades do Setor Institucional das Administrações Públicas (Instituto Nacional de Estatística, 2019); ii. A correspondência dos promotores dos projetos com a tutela ministerial (para permitir a caracterização dos projetos apoiados, de acordo com a sua tutela ministerial), correspondência esta efetuada em confronto com a base de dados do Sistema de Informação da Organização do Estado¹³.
Tipologia/domínio do projeto apoiado	Possibilitou a caracterização dos projetos apoiados, de acordo com as tipologias/domínios de projetos elegíveis para apoio, elencadas nos Regulamentos Específicos do SAMA e do SAMA2020, bem como no detalhe constante dos respetivos Avisos de Concurso.
Investimento elegível efetivamente realizado no âmbito do projeto e apoio efetivamente utilizado pelo mesmo	Possibilitou o cálculo das taxas de concretização do investimento elegível aprovado (ou seja, o esperado realizar), quando disponível o investimento elegível efetivamente realizado no âmbito do projeto, bem como das taxas de concretização do apoio aprovado, quando disponível o apoio efetivamente utilizado pelo projeto.

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

Com base em toda a informação recolhida, a respeito dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, resultaram listagens de projetos a analisar, no âmbito da presente dissertação, menos extensas que as publicamente disponíveis, devido à (i) exclusão de projetos que não compreendem, nos seus objetivos, o desenvolvimento do e-Gov, bem como pela (ii) exclusão de projetos realizados por entidades não pertencentes à Administração Central do Estado.

Em face do exposto, constituem a base de caracterização de projetos, apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, no domínio do e-Gov, promovidos por entidades pertencentes à Administração Central do Estado português, 180 projetos apoiados pelo SAMA e 497 projetos apoiados pelo SAMA2020.

Considerando os 180 projetos apoiados pelo SAMA, quanto à tutela ministerial dos seus promotores, observa-se a distribuição apresentada no Quadro 13. Em face da disponibilidade de informação a respeito do investimento elegível realizado, bem como do apoio utilizado, no que concerne aos projetos apoiados pelo SAMA, o Quadro 13 apresenta uma ordenação com base no investimento elegível realizado.

Quadro 13: Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA, quanto à tutela ministerial dos seus promotores

Ministério de tutela do promotor do projeto	(A)	(B)	(C)	(D)=(C)/(B)	(E)	(F)	(G)=(F)/(E)
	N.º de projetos	Investimento elegível aprovado (€)	Investimento elegível realizado (€)	Taxa de realização do investimento aprovado	Apoio aprovado (€)	Apoio utilizado (€)	Taxa de realização do apoio aprovado
Ministério das Finanças	15	85 685 128,25	61 236 688,24	71,47%	50 502 522,55	35 924 144,76	71,13%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	46	84 076 740,36	59 263 846,56	70,49%	60 827 927,93	45 214 841,51	74,33%
Ministério da Justiça	20	72 427 511,19	55 906 905,40	77,19%	47 464 231,83	36 726 938,84	77,38%
Ministério da Saúde	21	27 719 042,06	23 313 966,47	84,11%	17 457 118,95	14 263 057,77	81,70%
Ministério da Economia	14	23 700 038,46	16 779 909,72	70,80%	13 704 425,90	9 731 576,15	71,01%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	14	17 648 584,79	14 916 489,63	84,52%	10 281 911,51	8 609 000,82	83,73%

Ministério de tutela do promotor do projeto	(A)	(B)	(C)	(D)=(C)/(B)	(E)	(F)	(G)=(F)/(E)
	N.º de projetos	Investimento elegível aprovado (€)	Investimento elegível realizado (€)	Taxa de realização do investimento aprovado	Apoio aprovado (€)	Apoio utilizado (€)	Taxa de realização do apoio aprovado
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	9	14 986 642,75	13 278 042,40	88,60%	8 871 861,52	7 859 412,24	88,59%
Ministério da Administração Interna	11	13 943 467,09	11 214 882,52	80,43%	9 352 154,95	7 235 177,59	77,36%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	4	4 135 918,92	3 886 435,68	93,97%	2 380 140,12	2 213 642,20	93,00%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural	8	3 370 090,56	2 718 494,52	80,67%	2 371 173,15	1 874 853,57	79,07%
Ministério da Educação	4	4 425 842,96	2 358 124,74	53,28%	2 760 692,57	1 526 187,93	55,28%
Ministério da Cultura	5	2 593 211,61	2 237 355,00	86,28%	1 509 897,45	1 267 526,13	83,95%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	2	1 264 282,21	1 243 440,97	98,35%	777 724,06	760 552,40	97,79%
Ministério do Planeamento	1	1 229 022,58	1 133 892,11	92,26%	1 044 669,19	963 808,29	92,26%
Presidência do Conselho de Ministros	2	1 086 227,51	941 412,73	86,67%	632 455,97	548 137,56	86,67%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	1	579 543,73	532 589,51	91,90%	337 439,34	310 100,24	91,90%
Ministério do Mar	3	904 712,66	517 876,29	57,24%	526 768,95	263 958,08	50,11%
Total	180	359 776 008	271 480 352	75,46%	230 803 116	175 292 916	75,95%

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação, com base nas listagens, publicamente disponíveis, de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020 (identificadas no Quadro 7), complementadas com informação adicional (identificada no Quadro 12) solicitada à AMA, a respeito dos mesmos projetos.

O Quadro 13 permite ilustrar, nomeadamente, que a taxa de realização do investimento aprovado (ou seja, o investimento realizado, dividido pelo investimento aprovado), bem como do apoio aprovado (ou seja, o apoio utilizado, dividido pelo apoio aprovado), para estes projetos, apresenta uma média de 76% (com uma amplitude no intervalo [50% ; 100%], de

modo geral). Tal como anteriormente referido, a principal razão apontada, para esta quebra de realização, foram as restrições ao investimento na Administração Pública, exigidas pelo severo processo de consolidação orçamental que marcou o setor público, no período de execução do SAMA (Autoridade de Gestão do COMPETE 2020, 2017).

Da observação do Quadro 13, verifica-se também uma maior predominância de projetos de e-Gov realizados no Ministério das Finanças (essencialmente promovidos pela Autoridade Tributária e Aduaneira e pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública), no Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (principalmente procedentes de Universidades e outras Instituições de Ensino Superior, bem como da Fundação para a Ciência e Tecnologia), no Ministério da Justiça (desenvolvidos em grande parte pelo Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça e pelo Instituto dos Registos e do Notariado), no Ministério da Saúde (encetados predominantemente pela Administração Central e pelas Administrações Regionais do Sistema de Saúde, pela Direção-Geral da Saúde e por unidades e institutos hospitalares), no Ministério da Economia (com maior expressividade dos projetos do Turismo de Portugal, da Secretaria-Geral do Ministério, do Instituto Português da Qualidade, da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação e da Autoridade da Concorrência), no Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (com destaque para os projetos do Instituto de Informática e do Instituto da Segurança Social), no Ministério do Ambiente e da Transição Energética (com maior dimensão financeira dos projetos da Agência Portuguesa do Ambiente, da Direção-Geral do Território e do Laboratório Nacional de Energia e Geologia) e no Ministério da Administração Interna (tendo maior volume de investimento os projetos da Secretaria-Geral do Ministério, da Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária e da Polícia de Segurança Pública).

Por outra perspetiva, considerando estes mesmos 180 projetos apoiados pelo SAMA, no âmbito da Administração Central do Estado em Portugal, será possível observar, no Quadro 14, a sua distribuição em função da tipologia/domínio do projeto apoiado (de acordo com as tipologias/domínios de projetos elegíveis para apoio, elencadas no Regulamento Específico do SAMA). Reitere-se que estas tipologias apresentam uma desagregação maior que a que consta do referido Regulamento Específico, sendo esta desagregação efetivada no contexto dos Avisos de Concurso, anteriormente mencionados, os quais foram fixados e divulgados pelas

entidades públicas, nacionais, responsáveis pela gestão do SAMA. Uma vez mais, em face da disponibilidade de informação a respeito do investimento elegível realizado, bem como do apoio utilizado, o Quadro 14 apresenta uma ordenação com base no investimento elegível realizado.

Quadro 14: Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA, quanto à tipologia/domínio do projeto apoiado

Tipologia/domínio do projeto apoiado	(A) N.º de projetos	(B) Investimento elegível aprovado (€)	(C) Investimento elegível realizado (€)	(D)=(C)/(B) Taxa de realização do investimento aprovado	(E) Apoio aprovado (€)	(F) Apoio utilizado (€)	(G)=(F)/(E) Taxa de realização do apoio aprovado
Reengenharia e desmaterialização nos processos	57	125 830 999,99	88 898 467,08	70,65%	76 757 864,61	55 161 263,01	71,86%
Organização e integração transversal de serviços e de informação, numa lógica de balcão único	29	45 944 198,19	38 066 244,00	82,85%	30 961 558,62	25 352 302,58	81,88%
Desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas de suporte à modernização administrativa	26	36 788 374,08	33 877 781,17	92,09%	23 772 570,07	21 412 608,18	90,07%
Desenvolvimento dos mecanismos de interoperabilidade entre sistemas de informação	21	41 098 648,23	33 766 786,23	82,16%	28 734 901,60	23 659 653,62	82,34%
Promoção da inovação organizacional e de gestão	6	53 378 732,61	32 603 513,71	61,08%	32 302 278,70	19 852 125,59	61,46%
Desenvolvimento de soluções de comunicação integradas	6	11 214 272,22	10 692 494,54	95,35%	8 953 034,64	8 626 741,73	96,36%
Disponibilização de serviços com recurso a tecnologias multicanal para atendimento e/ou comunicação	10	14 713 312,68	10 229 222,92	69,52%	9 537 714,70	6 559 836,65	68,78%
Racionalização e simplificação organizacional	10	10 614 575,86	8 281 471,52	78,02%	7 226 477,57	5 397 326,02	74,69%
Implementação de instrumentos de gestão e monitorização do território	4	6 189 840,97	5 360 622,98	86,60%	4 235 809,77	3 621 051,23	85,49%

Tipologia/domínio do projeto apoiado	(A) N.º de projetos	(B) Investimento elegível aprovado (€)	(C) Investimento elegível realizado (€)	(D)=(C)/(B) Taxa de realização do investimento aprovado	(E) Apoio aprovado (€)	(F) Apoio utilizado (€)	(G)=(F)/(E) Taxa de realização do apoio aprovado
Implementação de tecnologias inovadoras, com reforço da administração eletrónica	3	7 631 106,66	4 605 467,74	60,35%	4 443 211,85	2 681 533,59	60,35%
Avaliação da satisfação dos utentes, certificação de qualidade dos serviços e introdução de melhores práticas	3	2 650 800,84	2 532 536,57	95,54%	1 544 331,52	1 474 569,42	95,48%
Implementação das prioridades a nível europeu para a área da administração eletrónica	2	1 334 546,18	1 128 835,40	84,59%	777 039,52	657 264,41	84,59%
Criação de redes de relação e partilha de conhecimento	2	1 279 345,18	1 006 654,63	78,69%	744 898,73	586 124,66	78,69%
Redução dos custos de contexto e difusão de boas práticas no sistema de justiça	1	1 107 254,00	430 254,00	38,86%	811 424,04	250 515,39	30,87%
Total	180	359 776 008	271 480 352	75,46%	230 803 116	175 292 916	75,95%

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação, com base nas listagens, publicamente disponíveis, de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020 (identificadas no Quadro 7), complementadas com informação adicional (identificada no Quadro 12) solicitada à AMA, a respeito dos mesmos projetos.

O Quadro 14 possibilita observar uma maior expressividade de projetos de e-Gov realizados nos domínios de (i) reengenharia e desmaterialização nos processos (tipologia esta que se destaca, marcadamente, das restantes, ao nível do número de projetos, montante de investimento e montante de apoio, com evidência dos projetos promovidos pela Autoridade Tributária e Aduaneira, pelo Instituto dos Registos e do Notariado, pela Administração Central do Sistema de Saúde, e pelo Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça), (ii) organização e integração transversal de serviços e de informação, numa lógica de balcão único (também com maior expressividade dos projetos promovidos pela Autoridade Tributária e Aduaneira), (iii) desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas de suporte à modernização

administrativa (com maior volume financeiro dos projetos da Agência Portuguesa do Ambiente e do Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça), (iv) desenvolvimento dos mecanismos de interoperabilidade entre sistemas de informação (também com maior volume financeiro dos projetos promovidos pelo Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, assim como pela Universidade do Porto) e (v) promoção da inovação organizacional e de gestão (com predominância do apoio aos projetos desenvolvidos pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública).

Atenta a identificação dos efeitos observáveis do SAMA nos projetos apoiados por este instrumento, importa ainda efetuar a apreciação crítica da distribuição cruzada dos projetos apoiados, por dois eixos de análise em simultâneo, a saber: (i) tipologias de projetos (de acordo com as tipologias previstas no Regulamento Específico do SAMA – assumindo o detalhe e desagregação, destas tipologias, exibido nos respetivos concursos), e (ii) Ministério de tutela dos promotores dos projetos apoiados. Por simplificação de análise, utilizou-se, nesta análise cruzada, a informação acerca do investimento elegível realizado, tal como se apresenta no Quadro 15.

Como se observa no Quadro 15, a dispersão de projetos apoiados pelo SAMA, por agrupamentos de tipologias e Ministérios, assume a mesma concentração que a identificada nos quadros anteriormente apresentados, ou seja, é nas combinações das mesmas tipologias e dos mesmos Ministérios, que os identificados nos anteriores quadros de análise, que se concentra o maior volume de investimento realizado.

Contudo, é possível observar, complementarmente ao que se verifica nos quadros anteriormente apresentados, que as tipologias, que apresentam maior volume de investimento realizado, possuem também uma maior dispersão de investimento realizado em diferentes Ministérios, ou seja, são estas tipologias que possuem uma maior dispersão de projetos realizados por diferentes Ministérios. Estas tipologias são: (i) Reengenharia e desmaterialização nos processos, (ii) Organização e integração transversal de serviços e de informação, numa lógica de balcão único, (iii) Desenvolvimento de infra-estruturas tecnológicas de suporte à modernização administrativa e (iv) Desenvolvimento dos mecanismos de interoperabilidade entre sistemas de informação.

Quadro 15: Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA, por tipologias e Ministérios

Tipologias ⇔ Ministérios ⇓															Total (€)
	Reengenharia e desmaterialização nos processos	Organização e integração transversal de serviços e de informação, numa lógica de balcão único	Desenvolvimento de infra-estruturas tecnológicas de suporte à modernização administrativa	Desenvolvimento dos mecanismos de interoperabilidade entre sistemas de informação	Promoção da inovação organizacional e de gestão	Desenvolvimento de soluções de comunicação integradas	Disponibilização de serviços com recurso a tecnologias multi-canal para atendimento e/ou comunicação	Racionalização e simplificação organizacional	Implementação de instrumentos de gestão e monitorização do território	Implementação de tecnologias inovadoras, com reforço da administração eletrónica	Avaliação da satisf. dos utentes, certif. de qualidade dos serviços, introdução de melhores práticas	Implementação das prioridades a nível europeu para a área da administração eletrónica	Criação de redes de relação e partilha de conhecimento	Redução dos custos de contexto e difusão de boas práticas no sistema de Justiça	
Ministério das Finanças	18 356 798	7 967 547	589 828	1 702 235	27 071 087		4 833 182					716 012			61 236 688
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	14 881 376	12 005 476	9 678 360	5 547 905	2 878 631	8 953 045	2 807 518	2 511 535							59 263 847
Ministério da Justiça	23 642 711	6 634 176	5 255 088	19 751 409		166 053					27 214			430 254	55 906 905
Ministério da Saúde	16 206 366	2 322 735	996 317		1 380 734	451 595	326 643	652 623			976 954				23 313 966
Ministério da Economia	3 745 032	5 052 696		2 255 002		1 121 802		531 979		3 851 089			222 309		16 779 910
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	6 060 378	416 107	2 253 828	3 010 486				1 647 322			1 528 368				14 916 490
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	997 451	1 172 738	5 594 336				1 241 950	656 396	3 202 350			412 823			13 278 042

Tipologias ⇨ Ministérios ⇩	Reengenharia e desmaterialização nos processos	Organização e integração transversal de serviços e de informação, numa lógica de balcão único	Desenvolvimento de infra-estruturas tecnológicas de suporte à modernização administrativa	Desenvolvimento dos mecanismos de interoperabilidade entre sistemas de informação	Promoção da inovação organizacional e de gestão	Desenvolvimento de soluções de comunicação integradas	Disponibilização de serviços com recurso a tecnologias multi-canal para atendimento e/ou comunicação	Racionalização e simplificação organizacional	Implementação de instrumentos de gestão e monitorização do território	Implementação de tecnologias inovadoras, com reforço da administração eletrónica	Avaliação da satisf. dos utentes, certif. de qualidade dos serviços, introdução de melhores práticas	Implementação das prioridades a nível europeu para a área da administração electrónica	Criação de redes de relação e partilha de conhecimento	Redução dos custos de contexto e difusão de boas práticas no sistema de Justiça	Total (€)
Ministério da Administração Interna	1 221 506	46 875	6 396 906	447 373			105 411	218 560	2 023 873	754 378					11 214 883
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	297 116				883 711		642 554	2 063 055							3 886 436
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural	1 644 110	428 334	305 818	340 233											2 718 495
Ministério da Educação		936 255	1 310 040				111 830								2 358 125
Ministério da Cultura	488 338		964 672										784 345		2 237 355
Ministério dos Negócios Estrangeiros		1 083 305					160 136								1 243 441
Ministério do Planeamento	1 133 892														1 133 892
Presidência do Conselho de Ministros				552 063	389 350										941 413

Tipologias ⇨ Ministérios ⇩	Reengenharia e desmaterialização nos processos	Organização e integração transversal de serviços e de informação, numa lógica de balcão único	Desenvolvimento de infra-estruturas tecnológicas de suporte à modernização administrativa	Desenvolvimento dos mecanismos de interoperabilidade entre sistemas de informação	Promoção da inovação organizacional e de gestão	Desenvolvimento de soluções de comunicação integradas	Disponibilização de serviços com recurso a tecnologias multi-canal para atendimento e/ou comunicação	Racionalização e simplificação organizacional	Implementação de instrumentos de gestão e monitorização do território	Implementação de tecnologias inovadoras, com reforço da administração eletrónica	Avaliação da satisf. dos utentes, certif. de qualidade dos serviços, introdução de melhores práticas	Implementação das prioridades a nível europeu para a área da administração eletrónica	Criação de redes de relação e partilha de conhecimento	Redução dos custos de contexto e difusão de boas práticas no sistema de Justiça	Total (€)
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa			532 590												532 590
Ministério do Mar	223 395			160 081					134 400						517 876
Total (€)	88 898 467	38 066 244	33 877 781	33 766 786	32 603 514	10 692 495	10 229 223	8 281 472	5 360 623	4 605 468	2 532 537	1 128 835	1 006 655	430 254	271 480 352

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação, com base nas listagens, publicamente disponíveis, de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020 (identificadas no Quadro 7), complementadas com informação adicional (identificada no Quadro 12) solicitada à AMA, a respeito dos mesmos projetos.

Por sua vez, considerando os 497 projetos apoiados pelo SAMA2020, quanto à tutela ministerial dos seus promotores, observa-se a distribuição apresentada no Quadro 16.

De salientar que, para o SAMA2020, instrumento este que se encontra em curso, ainda não existe listagem pública de investimento realizado, ou de apoio utilizado, pelos projetos auxiliados. Neste sentido, não será possível, no contexto da presente dissertação, aferir acerca da taxa de realização do investimento, ou do apoio, aprovados, para os projetos apoiados pelo SAMA2020.

Quadro 16: Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA2020, quanto à tutela ministerial dos seus promotores

Ministério de tutela do promotor do projeto	N.º de projetos	Investimento elegível aprovado (€)	Apoio aprovado (€)
Ministério da Saúde	141	99 813 115,29	76 494 844,85
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	118	65 988 930,28	51 803 801,30
Ministério das Finanças	19	41 104 689,65	23 409 120,75
Presidência do Conselho de Ministros	17	20 109 236,66	12 551 890,32
Ministério da Justiça	21	18 235 847,52	11 380 115,52
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural	25	17 023 663,92	11 127 740,66
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	13	15 497 298,95	8 825 711,76
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	22	15 332 093,05	8 731 627,02
Ministério da Administração Interna	18	14 251 121,76	9 106 534,08
Ministério da Educação	22	14 014 901,55	7 981 486,46
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	11	10 401 918,65	5 923 892,66
Ministério da Economia	21	9 570 851,65	5 450 600,02
Ministério dos Negócios Estrangeiros	9	9 462 575,00	6 306 437,39
Ministério da Cultura	16	7 551 855,93	4 666 112,30
Ministério da Defesa Nacional	9	6 042 996,10	3 441 486,29
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	5	2 724 045,71	1 551 344,04
Ministério do Mar	6	2 437 026,15	1 387 886,39

Ministério de tutela do promotor do projeto	N.º de projetos	Investimento elegível aprovado (€)	Apoio aprovado (€)
Entidade independente, da Administração Central do Estado	3	1 455 598,89	956 763,27
Ministério do Planeamento	1	978 394,93	831 635,69
Total	497	371 996 161,64	251 929 030,77

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação, com base nas listagens, publicamente disponíveis, de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020 (identificadas no Quadro 7), complementadas com informação adicional (identificada no Quadro 12) solicitada à AMA, a respeito dos mesmos projetos.

Da observação do Quadro 16, verifica-se uma maior predominância de projetos de e-Gov aprovados no Ministério da Saúde (encetados predominantemente pelos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde e por unidades e institutos hospitalares), no Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (principalmente procedentes de Universidades e outras Instituições de Ensino Superior, bem como da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência), no Ministério das Finanças (essencialmente promovidos pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e pela Autoridade Tributária e Aduaneira), na Presidência do Conselho de Ministros (maioritariamente desenvolvidos pela AMA), no Ministério da Justiça (desenvolvidos em grande parte pela Direção-Geral da Administração da Justiça) e no Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural (encetados predominantemente pelo Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, pela Direção-Geral de Alimentação Veterinária e pelo Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas).

Atenta a perspetiva da tipologia/domínio do projeto apoiado (de acordo com as tipologias/domínios de projetos elegíveis para apoio, elencadas no Regulamento Específico que abrange o SAMA2020), considerando estes mesmos 497 projetos apoiados pelo SAMA2020, no âmbito da Administração Central do Estado em Portugal, será possível observar, no Quadro 17, a distribuição destes projetos.

Tal como ocorre para o SAMA, é igualmente de salientar que estas tipologias apresentam uma desagregação superior à que consta do Regulamento Específico onde se insere o SAMA2020,

sendo esta desagregação, igualmente ao que ocorre no SAMA, concretizada no contexto dos Avisos de Concurso (neste caso, nos lançados no âmbito do SAMA2020).

Desde logo se irá destacar, da observação do Quadro 17, que as tipologias de projetos apoiados ao abrigo do SAMA2020 apresentam uma diversidade de tipologias muito superior às tipologias de projetos apoiados ao abrigo do SAMA.

Quadro 17: Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA2020, quanto à tipologia/domínio do projeto apoiado

Tipologia/domínio do projeto apoiado	N.º de projetos	Investimento elegível aprovado (€)	Apoio aprovado (€)
Digitalização, desmaterialização e ou prestação digital de serviços públicos de forma integrada e totalmente desmaterializada	139	133 787 532,01	94 038 647,92
Reengenharia, simplificação e desmaterialização de processos	58	55 512 445,93	36 083 860,35
Desenvolvimento de instrumentos de gestão, monitorização, bem como do acompanhamento e da avaliação de políticas públicas e de infraestruturas e equipamentos coletivos	28	40 562 045,34	25 636 493,26
Desenvolvimento e integração dos sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento	26	31 737 020,92	21 518 471,85
Ações de promoção e divulgação de iniciativas com vista à disseminação de melhores práticas e partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas, bem como o desenvolvimento de novos modelos de inovação e de experimentação na Administração Pública	21	17 151 193,99	11 636 796,76
Estudos e implementação de estratégias de racionalização de estruturas e de fomento das sinergias entre serviços públicos	28	16 120 013,16	11 500 844,62
Fomento da utilização de plataformas transversais de suporte à prestação de serviços eletrónicos	4	16 064 446,37	10 420 478,74
Iniciativas integradas de racionalização das TIC na Administração Pública	15	14 548 080,32	8 769 873,52
Desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação da prestação de serviços públicos e da satisfação dos utentes, de monitorização de níveis de serviço e de certificação de qualidade dos mesmos	15	8 451 314,18	6 340 665,19
Mecanismos que assegurem a interoperabilidade entre os vários sistemas de informação da administração pública, em particular através da integração na iAP e no âmbito da implementação da regra <i>only once</i>	12	4 854 042,78	2 830 500,31
Alargamento e ou reestruturação dos canais de prestação de serviço público digital	6	3 939 223,52	2 704 328,40

Tipologia/domínio do projeto apoiado	N.º de projetos	Investimento elegível aprovado (€)	Apoio aprovado (€)
Racionalização de comunicações	22	3 650 203,33	2 456 614,35
Gestão do risco e da segurança da informação	26	3 506 593,20	2 691 719,38
Capacitação e metodologias de gestão da qualidade e gestão de processos	19	3 252 463,73	2 205 423,64
Alterações que promovam uma melhor integração multisectorial, multinível e ou entre diferentes entidades da Administração Local e ou ganhos de eficácia e eficiência	5	2 664 739,23	1 554 632,73
Reestruturação e reenquadramento de sistemas de informação e comunicação entre diferentes áreas sectoriais e níveis de administração	4	2 301 550,87	1 585 173,00
Disponibilização de serviços TIC em rede	3	2 123 434,37	1 524 989,91
Racionalização da função informática	7	2 076 752,21	1 456 623,10
Consolidação de mecanismos de identificação, autenticação e assinatura eletrónicas	1	2 057 919,21	1 749 231,33
Desmaterialização de serviços e adesão à plataforma iAP	8	1 770 997,54	1 044 305,17
Medidas transversais de racionalização das TIC	4	933 204,37	707 110,21
Mecanismos de identificação, autenticação e assinatura eletrónicas	2	883 395,44	556 200,62
Implementação de planos de ação nos domínios da Administração Aberta: interoperabilidade semântica, documental e técnica	6	820 545,31	512 347,01
Cartão de Cidadão e Chave Móvel Digital	11	781 177,12	634 085,04
Implementação de aplicações móveis (APPS)	8	642 098,92	470 361,75
Gestão dos serviços de informação	5	401 710,65	269 865,43
Disponibilização de serviços na cloud	2	349 500,00	297 075,00
Virtualização de desktops	3	237 885,19	193 535,24
Prestação digital de serviços públicos para disponibilização nos Espaços de Cidadão	2	216 789,18	157 342,80
Implementação e migração para soluções em software livre	2	167 515,58	95 400,12
Experimentação e divulgação da utilização inovadora de TIC na prestação de serviços públicos	1	166 353,05	94 738,06
Sistema de Certificação de Atributos Profissionais	1	74 413,58	63 251,54
Alteração de morada <i>only once</i>	1	71 619,96	60 876,97
Balcões únicos	1	61 741,08	35 161,55
Avaliação automática pelos utentes	1	56 200,00	32 005,90
Total	497	371 996 161,64	251 929 030,77

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação, com base nas listagens, publicamente disponíveis, de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020 (identificadas no Quadro 7), complementadas com informação adicional (identificada no Quadro 12) solicitada à AMA, a respeito dos mesmos projetos.

O Quadro 17 permite também observar uma acentuada relevância de projetos de e-Gov realizados no domínio de “digitalização, desmaterialização e/ou prestação digital de serviços públicos de forma integrada e totalmente desmaterializada”. Esta tipologia evidencia-se, marcadamente, das restantes, ao nível do número de projetos, montante de investimento e montante de apoio, com destaque, não obstante o leque alargado de projetos apoiados neste domínio, dos projetos promovidos pela AMA, projetos estes que possuem um âmbito transversal, com abrangência a um conjunto alargado de entidades da Administração Pública portuguesa, não se cingindo os seus efeitos à entidade promotora do projeto (AMA).

Verifica-se também uma maior expressividade de projetos de e-Gov realizados nos domínios de (i) reengenharia, simplificação e desmaterialização de processos (também com evidência dos projetos promovidos pela AMA, pese embora o leque de projetos apoiados nesta tipologia ser alargado e homogéneo em termos de valores de investimento/apoio aprovado), (ii) desenvolvimento de instrumentos de gestão, monitorização, bem como do acompanhamento e da avaliação de políticas públicas e de infraestruturas e equipamentos coletivos (com maior expressividade do projeto promovido pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.) e (iii) desenvolvimento e integração dos sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento (também com um alargado e homogéneo leque de projetos apoiados nesta tipologia).

Como efetuado anteriormente para o SAMA, importa também efetuar a identificação dos efeitos observáveis, neste caso do SAMA2020, através da apreciação crítica da distribuição cruzada dos projetos apoiados, por dois eixos de análise em simultâneo, a saber: (i) tipologias de projetos (de acordo com as tipologias previstas no Regulamento Específico que abrange o SAMA2020 – assumindo o detalhe e desagregação, destas tipologias, exibido nos respetivos concursos), e (ii) Ministério de tutela dos promotores dos projetos apoiados. No caso do SAMA2020 utilizou-se, nesta análise cruzada, a informação acerca do investimento elegível aprovado, tal como se apresenta no Quadro 18.

Quadro 18: Distribuição dos projetos apoiados pelo SAMA2020, por tipologias e Ministérios

Ministérios	Tipologias	Total (€)	
		Digitalização, desmaterialização e ou prestação digital de serviços públicos de forma integrada e totalmente desmaterializada	Reengenharia, simplificação e desmaterialização de processos
Ministério do Planeamento		235 487 831	944 215 55
Independente		455 614	
Ministério do Mar		1 922 830	
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa			
Ministério da Defesa Nacional		1 799 107	302 043
Ministério da Cultura		3 542 157	215 488
Ministério dos Negócios Estrangeiros		5 393 496	
Ministério da Economia		2 594 575	2 514 231
Ministério das Infraestruturas e da Habitação		4 967 809	
Ministério da Educação		2 792 473	6 213 890
Ministério da Administração Interna		5 450 958	2 964 612
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social		5 938 325	2 170 965
Ministério do Ambiente e da Transição Energética		8 210 562	1 849 392
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural		9 764 592	3 155 795
Ministério da Justiça		5 246 816	1 208 576
Presidência do Conselho de Ministros		10 502 515	4 558 765
Ministério das Finanças		2 630 290	7 474 349
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior		28 196 655	1 728 172
Ministério da Saúde		34 378 758	21 156 169

Total (€)		Ministérios		Tipologias	
		Ministério do Planeamento			
		Independente			
		Ministério do Mar			
		Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa			
		Ministério da Defesa Nacional			
		Ministério da Cultura			
		Ministério dos Negócios Estrangeiros			
		Ministério da Economia			
		Ministério das Infraestruturas e da Habitação			
		Ministério da Educação			
		Ministério da Administração Interna			
		Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social			
		Ministério do Ambiente e da Transição Energética			
		Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural			
		Ministério da Justiça			
		Presidência do Conselho de Ministros			
		Ministério das Finanças			
		Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior			
		Ministério da Saúde			
				Desenvolvimento de instrumentos de gestão, monitorização, bem como do acompanhamento e da avaliação de políticas públicas e de infraestruturas e equipamentos coletivos	Desenvolvimento e integração dos sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento
				540 295 07	120 434 13
				999 985	
				228 209	186 000
				651 640	
				828 653	1 020 657
				1 843 023	2 096 317
				289 500	103 935
				369 775	
				999 799	1 919 000
				78 716	193 038
				319 802	2 880 000
					1 974 216
				1 806 119	307 000
					4 753 934
				20 878 866	
				7 487 501	4 335 304
				3 780 457	11 967 621

Ministérios ⇨	Tipologias ⇩	Total (€)
		Ações de promoção e divulgação de iniciativas com vista à disseminação de melhores práticas e partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas, bem como o desenvolvimento de novos modelos de inovação e de experimentação na Administração Pública
Ministério do Planeamento		
Independente		
Ministério do Mar		
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa		
Ministério da Defesa Nacional		
Ministério da Cultura		
Ministério dos Negócios Estrangeiros		
Ministério da Economia		2 044 057
Ministério das Infraestruturas e da Habitação		
Ministério da Educação		
Ministério da Administração Interna		1 131 600
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social		1 778 619
Ministério do Ambiente e da Transição Energética		
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural		
Ministério da Justiça		1 139 988
Presidência do Conselho de Ministros		1 000 000
Ministério das Finanças		782 302
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior		5 029 670
Ministério da Saúde		4 244 957

Total (€)				
Ministério do Planeamento				
Independente				
Ministério do Mar				
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa				
Ministério da Defesa Nacional				809 912
Ministério da Cultura	995 241			
Ministério dos Negócios Estrangeiros				
Ministério da Economia	360 663			
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	426 000			2 924 654
Ministério da Educação	1 092 014			269 728
Ministério da Administração Interna				3 165 160
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social				
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	1 385 814			1 660 931
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural	1 001 904			
Ministério da Justiça	1 188 271	2 732 137		
Presidência do Conselho de Ministros	631 819			2 162 839
Ministério das Finanças	328 710	8 173 666		93 727
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	2 112 169	2 867 328		2 732 997
Ministério da Saúde	6 597 408	2 291 316		728 135
Ministérios ↔ Tipologias ↔	Estudos e implementação de estratégias de racionalização de estruturas e de fomento das sinergias entre serviços públicos	Fomento da utilização de plataformas transversais de suporte à prestação de serviços eletrónicos	Iniciativas integradas de racionalização das TIC na Administração Pública	

Ministérios ⇨	Tipologias ⇩
Total (€)	413 154 8
Ministério do Planeamento	
Independente	
Ministério do Mar	
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	
Ministério da Defesa Nacional	827 241
Ministério da Cultura	
Ministério dos Negócios Estrangeiros	
Ministério da Economia	
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	
Ministério da Educação	
Ministério da Administração Interna	966 467
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	312 098
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	316 542
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural	
Ministério da Justiça	
Presidência do Conselho de Ministros	
Ministério das Finanças	
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	1 447 901
Ministério da Saúde	4 581 065
	Desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação da prestação de serviços públicos e da satisfação dos utentes, de monitorização de níveis de serviço e de certificação de qualidade dos mesmos

Total (€)				
<div> <div>Ministérios ⇅</div> <div>Tipologias ⇅</div> </div>	Ministério do Planeamento			
	Independente			
	Ministério do Mar			
	Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	999 546		230 395
	Ministério da Defesa Nacional	1 319 561		
	Ministério da Cultura	513 308		
	Ministério dos Negócios Estrangeiros			129 739
	Ministério da Economia		464 326	
	Ministério das Infraestruturas e da Habitação	946 236		
	Ministério da Educação			183 452
	Ministério da Administração Interna			
	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social			
	Ministério do Ambiente e da Transição Energética			
	Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural			702 640
	Ministério da Justiça		183 129	
	Presidência do Conselho de Ministros		987 062	
	Ministério das Finanças			199 062
	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	505 453		1 725 163
	Ministério da Saúde	569 939	2 304 707	479 752
Mecanismos que assegurem a interoperabilidade entre os vários sistemas de informação da administração pública, em particular através da integração na iAP e no âmbito da implementação da regra only once				
Alargamento e ou reestruturação dos canais de prestação de serviço público digital				
Racionalização de comunicações				

Ministérios ↔	Tipologias ↔	Total (€)		
		Gestão do risco e da segurança da informação	Capacitação e metodologias de gestão da qualidade e gestão de processos	Alterações que promovam uma melhor integração multisectorial, multinível e ou entre diferentes entidades da Administração Local e ou ganhos de eficácia e eficiência
Ministério do Planeamento		665 905 €	494 252 €	662 499 €
Independente				
Ministério do Mar		99 988		
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa				
Ministério da Defesa Nacional				
Ministério da Cultura				
Ministério dos Negócios Estrangeiros				
Ministério da Economia	288 127			
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	313 447			
Ministério da Educação	290 750			
Ministério da Administração Interna	130 572			
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	96 000	432 650		
Ministério do Ambiente e da Transição Energética				
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural	174 613			
Ministério da Justiça	149 764			1 133 232
Presidência do Conselho de Ministros				
Ministério das Finanças	110 220	66 000		
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	923 104	1 455 412		399 997
Ministério da Saúde	1 989 155	239 255		1 131 510

Total (€)		155 103 2	434 221 2	254 940 2
Ministérios	Ministério do Planeamento	978 395		
	Independente			
	Ministério do Mar			
	Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa			148 399
	Ministério da Defesa Nacional	985 132		
	Ministério da Cultura			
	Ministério dos Negócios Estrangeiros			
	Ministério da Economia			539 000
	Ministério das Infraestruturas e da Habitação			
	Ministério da Educação			
Tipologias	Ministério da Administração Interna			
	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social		997 965	142 838
	Ministério do Ambiente e da Transição Energética			
	Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural			
	Ministério da Justiça			
	Presidência do Conselho de Ministros			
	Ministério das Finanças	167 499		
	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior		1 125 469	1 246 516
	Ministério da Saúde	170 525		
Reestruturação e reenquadramento de sistemas de informação e comunicação (SIC) entre diferentes áreas sectoriais e níveis de administração				
Disponibilização de serviços TIC em rede				
Racionalização da função informática				

VALORIZAMOS PESSOAS | WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

70

Ministérios ⇄ Tipologias ⇅	Total (€)			
	Gestão dos serviços de informação	Disponibilização de serviços na Cloud	Virtualização de desktops	Prestação digital de serviços públicos para disponibilização nos Espaços de Cidadão
Ministério do Planeamento	111 104	500 643	588 237	684 912
Independente				
Ministério do Mar				
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa				
Ministério da Defesa Nacional				
Ministério da Cultura				
Ministério dos Negócios Estrangeiros				
Ministério da Economia	65 436			
Ministério das Infraestruturas e da Habitação				96 000
Ministério da Educação	89 940			
Ministério da Administração Interna				
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social				
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	99 842			
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural				
Ministério da Justiça				
Presidência do Conselho de Ministros				
Ministério das Finanças				
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior			48 486	120 789
Ministério da Saúde	146 493	349 500	189 399	

Total (€)	Ministérios ⇄ Tipologias ⇅																			
Ministério do Planeamento		915 291																		
Independente																				
Ministério do Mar																				
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa																				
Ministério da Defesa Nacional																				
Ministério da Cultura																				
Ministério dos Negócios Estrangeiros																				
Ministério da Economia																				
Ministério das Infraestruturas e da Habitação																				
Ministério da Educação		102 116																		
Ministério da Administração Interna																				
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social																				
Ministério do Ambiente e da Transição Energética																				
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural		65 400																		
Ministério da Justiça																				
Presidência do Conselho de Ministros																				
Ministério das Finanças																				
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior																				
Ministério da Saúde																				
									</											

Ministérios ⇨ Tipologias ⇩	Total (€)		
	Balcões únicos	Avaliação automática pelos utentes	Total (€)
Ministério do Planeamento			978 395
Independente			1 455 599
Ministério do Mar			2 437 026
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa			2 724 046
Ministério da Defesa Nacional			6 042 996
Ministério da Cultura			7 551 856
Ministério dos Negócios Estrangeiros			9 462 575
Ministério da Economia			9 570 852
Ministério das Infraestruturas e da Habitação			10 401 919
Ministério da Educação	61 741		14 014 902
Ministério da Administração Interna			14 251 122
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social			15 332 093
Ministério do Ambiente e da Transição Energética			15 497 299
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural			17 023 664
Ministério da Justiça			18 235 848
Presidência do Conselho de Ministros			20 109 237
Ministério das Finanças			41 104 690
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior		56 200	65 988 930
Ministério da Saúde			99 813 115

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação, com base nas listagens, publicamente disponíveis, de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020 (identificadas no Quadro 7), complementadas com informação adicional (identificada no Quadro 12) solicitada à AMA, a respeito dos mesmos projetos.

Como se observa no Quadro 18, a dispersão de projetos apoiados pelo SAMA2020, por agrupamentos de tipologias e Ministérios, assume a mesma concentração que a identificada nos quadros precedentes, ou seja, é nas combinações das mesmas tipologias e dos mesmos Ministérios, que os identificados nos anteriores quadros de análise, que se concentra o maior volume de investimento aprovado.

Contudo, o Quadro 18 permite observar, tal como previamente se constatou, que, dada a diversidade de tipologias de projetos apoiados ao abrigo do SAMA2020, existe uma elevada dispersão de investimento aprovado, por tipologias e por Ministérios, dispersão esta que se verifica também ao nível dos projetos apoiados, apresentando estes um leque muito alargado (bastante superior ao observado ao nível do SAMA) e homogéneo, entre projetos, ao nível dos montantes de investimento e de apoio aprovados, por projeto.

Com base na análise, presentemente efetuada, a respeito dos efeitos do SAMA e do SAMA2020 nos projetos de desenvolvimento do e-Gov, apoiados por estes instrumentos, na Administração Central do Estado em Portugal, é possível, em complemento às observações anteriormente expostas, e a título conclusivo, efetuar as seguintes corroborações:

- Verifica-se um crescimento do conjunto de entidades da Administração Pública a recorrer aos apoios em análise. A título de exemplo, o universo de projetos presentemente analisados, com apoio pelo SAMA, é de 180 projetos, enquanto que o universo de projetos apoiados pelo SAMA2020 é de 497 projetos (sendo que o horizonte de projetos a selecionar para apoio pelo SAMA2020 decorre até 2020, não se encontrando ainda concluído). Como fator ocasionador, desta situação, não obstante a divulgação dos apoios por parte das suas entidades gestoras e o maior conhecimento dos mesmos por parte da Administração Pública, refira-se que o orçamento de apoio disponível para o SAMA2020 é superior ao disponibilizado no âmbito do SAMA.

- No SAMA2020, face ao SAMA, apesar de os Ministérios com maior origem de projetos apoiados continuarem a ser, de modo geral, o Ministério da Saúde, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, o Ministério das Finanças e o Ministério da Justiça, verifica-se notoriamente um crescimento da diversidade de entidades da Administração Pública com projetos apoiados pelo SAMA2020, o qual apresenta ainda uma distribuição, de projetos apoiados, mais homogénea por Ministérios, face ao SAMA.
- As tipologias de projetos apoiados são mais dispersas e detalhadas no SAMA2020, face ao SAMA, devido, por um lado, ao maior número e à maior amplitude de projetos apoiados e, por outro, à maior desagregação das tipologias de projetos a apoiar, constante dos concursos do SAMA2020, face ao SAMA. Tal como ocorre na distribuição de projetos apoiados por Ministérios, as tipologias apresentam também uma distribuição, de projetos apoiados, mais homogénea do que a verificada no SAMA, verificando-se também esta homogeneidade ao nível do montante de investimento/apoio aprovado por projeto.
- A tipologia de projetos “digitalização, desmaterialização e/ou prestação digital de serviços públicos de forma integrada e totalmente desmaterializada” ultrapassa, no SAMA2020, quer em volume financeiro, quer em número de projetos apoiados, a tipologia “reengenharia, simplificação e desmaterialização de processos”. De salientar que, no SAMA, a tipologia de projetos com maior expressividade intitula-se “reengenharia e desmaterialização nos processos”. Desta forma, observa-se que os projetos de e-Gov com maior abrangência no domínio da transformação digital da Administração Pública ultrapassam, no SAMA2020, os projetos focados em reengenharia de processos, de menor abrangência neste domínio.
- No SAMA2020, face ao SAMA, ocorre maior ênfase do apoio aos projetos de âmbito transversal, aplicáveis, de forma colaborativa, a um conjunto alargado de entidades da Administração Pública, sendo estes projetos promovidos, nomeadamente, pela AMA ou pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP) , tal como apresentado no Quadro 19.

Quadro 19: Projetos de âmbito transversal à AP, promovidos pela AMA e pela ESPAP, apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020

Promotor	Projeto	Investimento elegível aprovado (€)	
		SAMA	SAMA2020
ESPAP	Gestão Partilhada de Recursos na AP	46 117 675	
	Gestão centralizada das compras públicas e Programa de Implementação da Fatura Eletrónica na AP		8 173 666
	Racionalização da Rede de Comunicações da AP		199 062
	Serviços partilhados de gestão financeira, recursos humanos e gestão de veículos da AP		17 349 382
AMA	Laboratório de Experimentação da AP		1 000 000
	Atendimento Presencial e Multicanal: Novos serviços e alargamento da rede		3 920 428
	Simplificação Administrativa e Balcão Único		4 475 360
	Transformação Digital na AP		5 293 419
Total		46 117 675	40 411 317

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação, com base nas listagens, publicamente disponíveis, de projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020 (identificadas no Quadro 7), complementadas com informação adicional (identificada no Quadro 12) solicitada à AMA, a respeito dos mesmos projetos.

Em face do exposto, no SAMA2020, face ao SAMA, poderá certificar-se que existe (i) maior volume financeiro e maior número de projetos de e-Gov apoiados, (ii) maior diversidade de tipologias de projetos apoiados, (iii) maior enfoque em projetos apoiados em tipologias relacionadas com a transformação digital da Administração Pública e (iv) maior enfoque em projetos de âmbito transversal, que evidenciam uma Administração Pública mais colaborativa e aberta ao exterior.

Neste sentido, constata-se que existe uma evolução dos projetos de desenvolvimento de e-Gov, apoiados pelo SAMA2020, face ao SAMA, quer ao nível do seu grau de abrangência, quer do seu estágio de maturidade, à luz das perspectivas teóricas expostas no enquadramento teórico da presente dissertação.

No presente capítulo da dissertação em apreço foram caracterizados os projetos de desenvolvimento do e-Gov, promovidos por entidades da Administração Central do Estado, em Portugal, que foram apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, atento o âmbito temporal em apreço (2007 a 2020). Por forma a aferir acerca de possíveis causas de sucessos e insucessos na realização destes projetos, no seguinte capítulo serão caracterizadas as barreiras e facilitadores da execução dos projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.

6. Barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov (SAMA/SAMA2020)

A presente secção empreende a concretização do objetivo de identificação de barreiras e facilitadores da execução dos projetos de desenvolvimento do e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.

Por forma a identificar possíveis causas de sucessos ou insucessos da execução dos projetos em questão, a partir de uma análise de barreiras e facilitadores da execução destes projetos, foi efetuada, primariamente, uma identificação de barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov, com base na literatura existente.

Neste sentido, importa efetuar uma súmula da literatura analisada neste contexto. Como tal, no Quadro 20 são elencados os documentos analisados a este respeito, literatura esta que será de seguida sumariada e comentada, atento o objetivo da presente secção.

Quadro 20: Literatura analisada na temática das barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov

Ano	Título	Autor
2005	<i>E-government and the transformation of public administrations in EU countries: Beyond NPM or just a second wave of reforms?</i>	Torres, L., Pina, V., Royo, S.
2006 a 2008	<i>Breaking Barriers to eGovernment: Overcoming obstacles to improving European public services:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>A Legal and Institutional Analysis of Barriers to eGovernment;</i> • <i>Case Study Report;</i> • <i>Solutions for eGovernment;</i> • <i>Final Report;</i> • <i>Workshop Presentation.</i> 	Comissão Europeia, Eynon, R.
2007	<i>Barriers to Networked Governments: Evidence from Europe</i>	Eynon, R., Dutton, W.H.
2009	<i>E-Government Challenges, Barriers and Benefits</i>	Vrabie, C.

Ano	Título	Autor
2011	<i>A Case Study of Drivers and Barriers to E-Government Initiative in Jordan</i>	Khasawneh-Jalghoum, S. S.
2011	<i>The Economic and Social Impacts of E-Government</i>	Ajilian. S., Crameri, C.
2018	<i>The Barriers of E-Government Success: An Empirical Study from Jordan</i>	Al-rawahna, A. S. M., Chen, S., Hung, C.

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

No primeiro estudo referenciado no Quadro 20, efetuado por Torres, Pina e Royo, foi efetuado um inquérito, por questionário, a respeito de várias características do desenvolvimento do e-Gov, designadamente a respeito dos “*top drivers to development of e-government*” e das “*top barriers to development of e-government*” (Torres, *et al.*, 2005). A lista de facilitadores e barreiras identificados, e listados para inquérito, neste estudo (Torres, *et al.*, 2005: 29), serviu como ponto de partida para a identificação de barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov, no âmbito da presente dissertação.

As barreiras e os facilitadores do desenvolvimento do e-Gov, identificados e listados para inquérito no estudo de Torres, Pina e Royo, encontram-se alinhados (embora apresentem maior desagregação ou nível de detalhe), com as barreiras e facilitadores (ou soluções) identificados no segundo e terceiro estudos, citados a este respeito, do Quadro 20.

Os estudos em apreço (sendo o primeiro deles de decurso plurianual, preparado para a Comissão Europeia por um consórcio de entidades académicas e a estas associadas) incidem, nomeadamente, sobre as barreiras e facilitadores do e-Gov, com o objetivo de ultrapassar os obstáculos que se colocam neste domínio (European Commission, 2006, 2007, 2008) (Eynon, Dutton, 2007).

No citado estudo plurianual, elaborado para a Comissão Europeia (European Commission, 2006, 2007, 2008), são identificados e detalhados:

- Sete (7) domínios de barreiras com que o e-Gov se defronta, os quais originam sete (7) tipologias de soluções organizacionais (facilitadores) para ultrapassar estas barreiras;
- Oito (8) tipologias de alicerces legais que subjazem ao eficaz desenvolvimento do e-Gov, os quais originam oito (8) domínios de soluções legais (facilitadores) para fortalecer estes alicerces.

No Quadro 21 sistematizam-se as tipologias de barreiras e alicerces legais, bem como os respetivos facilitadores, que se colocam ao desenvolvimento do e-Gov, identificados no estudo plurianual em questão (Comissão Europeia, 2006, 2007, 2008).

De salientar que algumas das tipologias identificadas no Quadro 21 se relacionam com noções teóricas e temáticas anteriormente abordadas nesta dissertação, podendo ainda ser relacionadas com os projetos caracterizados neste âmbito. Contudo, por forma a compreender quais as que melhor se relacionam com os projetos presentemente em estudo, focar-nos-emos nos resultados do inquérito lançado neste contexto, tal como será apresentado nesta secção.

Quadro 21: Tipologias de barreiras/alicerces legais e facilitadores do desenvolvimento do e-Gov

Barreiras	Facilitadores
Falhas na liderança	Construir uma rede de campeões de e-Gov
Inibidores financeiros	Calcular os benefícios, assim como os custos do e-Gov
Divisões e escolhas digitais	Estimular uma ampla aceitação, através do foco nas aplicações de e-Gov
Má coordenação	Trabalhar com coordenação caótica
Local de trabalho e inflexibilidade organizacional	Incentivar e apoiar uma força de trabalho “eLiterate”
Falta de confiança	Adaptar os níveis de confiança ao serviço específico de e-Gov oferecido
Desenho técnico pobre	Aproveitar a criatividade gerada pelos utilizadores de aplicações de e-Gov

Alicerces legais	Facilitadores
Lei administrativa	Adaptar a regulamentação formalizada das Administrações Públicas para apoiar serviços de e-Gov publicamente eficazes
Autenticação e identificação	Melhorar a coordenação
Direitos de Propriedade Intelectual	Abordar os custos potencialmente altos do acesso ao material protegido por Direitos de Propriedade Intelectual
Responsabilização	Assegurar que a responsabilização não comprometa a confiança no e-Gov
Direitos de privacidade e proteção de dados	Superar disparidades nas implementações das diretivas de proteção de dados
Transparência da Administração Pública	Promover uma visão favorável à transparência ativa
Relações entre Administrações Públicas, cidadãos e outros atores das TIC	Estabelecer um “ <i>eRight</i> ” para os cidadãos poderem usar meios eletrónicos para aceder a serviços públicos
Reutilização de informação do setor público	Remover disparidades entre os Estados-Membros nos encargos pela reutilização de informação do setor público

Fonte: sistematização efetuada por Nunes, F., a partir de Comissão Europeia, 2006, 2007, 2008.

No artigo elaborado por Vrabie é apresentado o estudo de caso da Roménia, a respeito, nomeadamente, das barreiras ao desenvolvimento do e-Gov, barreiras estas que se encontram alinhadas com as identificadas no Quadro 21 (Vrabie, 2009).

Na tese de doutoramento elaborada por Khasawneh-Jalghoum é apresentado o estudo de caso da Jordânia a respeito das barreiras e facilitadores que se colocam ao desenvolvimento do e-Gov (Khasawneh-Jalghoum, 2011). No estudo em questão é elaborado, designadamente, um modelo conceptual para auxiliar a perceção das barreiras e facilitadores que afetam o desenvolvimento do e-Gov e a sua correlação com o sucesso ou insucesso de iniciativas de e-Gov. O estudo em apreço possibilita ainda a observação de extensas listagens de barreiras e facilitadores de desenvolvimento do e-Gov, elaboradas a partir da literatura existente à data de realização do referido estudo (Khasawneh-Jalghoum, 2011: 57-64; 76-84), barreiras e facilitadores estes que são ainda agrupados em tipologias (Khasawneh-Jalghoum, 2011: 65-66; 85-86).

Na análise elaborada por Ajilian e Crameri são identificadas, nomeadamente, as competências (facilitadores) necessárias ao desenvolvimento do e-Gov, bem como as barreiras que se colocam ao seu desenvolvimento (Ajilian, Crameri, 2011). De modo geral, as competências e barreiras identificadas nesta análise encontram-se alinhadas com os facilitadores e as barreiras identificados no estudo da Comissão Europeia a este respeito (Comissão Europeia, 2006, 2007, 2008), pese embora a análise em questão, no que concerne aos facilitadores, seja mais focada em competências operacionais necessárias ao desenvolvimento do e-Gov.

No recente ensaio elaborado por Al-rawahna, é apresentado o estudo de caso, da Jordânia, a respeito das barreiras ao desenvolvimento do e-Gov, também alinhadas com as identificadas no Quadro 21 (Al-rawahna, Chen, Hung, 2018). No entanto, o estudo em apreço apresenta um nível de detalhe, a respeito das barreiras, superior aos anteriores estudos citados a este respeito (Al-rawahna, *et al.*, 2018: 4).

No âmbito da presente dissertação, por forma a afinar a lista de barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov, a constar do inquérito lançado neste contexto, foi efetuado o confronto e análise crítica (i) das listagens de barreiras e facilitadores de desenvolvimento do e-Gov, contantes da tese de doutoramento elaborada por Khasawneh-Jalghoum (2011), (ii) das barreiras constantes do estudo de Al-rawahna (2018) e (iii) da lista de facilitadores e barreiras identificados no estudo de Torres (2005: 29).

Neste sentido, com base na análise da literatura anteriormente elencada, foram elaboradas, a título preliminar, listagens de barreiras e facilitadores da execução de projetos de desenvolvimento e-Gov. Tal como previsto na metodologia de trabalho da presente dissertação, as listagens inicialmente elaboradas neste contexto foram enviadas por e-mail, para apreciação crítica por parte de *stakeholders* de referência no domínio em estudo, responsáveis pela gestão da implementação do SAMA e SAMA2020, provenientes da AMA. Neste sentido, o Quadro 22 apresenta as listagens em questão, após validação e incorporação de contributos, nas mesmas, por parte dos referidos responsáveis da AMA.

Quadro 22: Barreiras e facilitadores da execução de projetos de e-Gov

Barreiras	Facilitadores
Reduzida disponibilidade de recursos financeiros para desenvolvimento de projetos de e-Gov	Acesso generalizado (e gratuito) à internet
Resistência à mudança para e-Gov, dentro da Administração Pública	Fontes de financiamento (ou apoios) para os projetos de e-Gov
Falta de cooperação interinstitucional e interdepartamental na Administração Pública	Liderança forte, por parte do Governo, dos projetos de e-Gov
Falta de vontade e ímpeto político para desenvolvimento de projetos de e-Gov	Objetivos políticos, de longo prazo, focados no desenvolvimento do e-Gov
Despesas tecnológicas, elevadas, para desenvolvimento de projetos de e-Gov	Enquadramento legal propício ao desenvolvimento do e-Gov
Preocupações acerca de segurança e confidencialidade, por parte dos utilizadores dos serviços de e-Gov	Existência de competências, internas, para desenvolvimento do e-Gov
Falta de competências ou capacidade de ultrapassar as dificuldades de acesso, por parte dos utilizadores dos serviços de e-Gov	Cooperação interinstitucional e interdepartamental na Administração Pública
Falta de interesse (apatia) em mudar, por parte dos potenciais utilizadores dos serviços de e-Gov	Cooperação entre a Administração Pública e o setor privado
Falta de suporte informático adequado, do ponto de vista dos utilizadores dos serviços de e-Gov	Cultura de partilha de conhecimento, a nível nacional
Falta de competências, internas, para desenvolvimento do e-Gov (quer ao nível da implementação, quer ao nível da manutenção)	Cultura de partilha de conhecimento, a nível internacional
Falta de boas práticas de e-Gov (transferíveis)	Disponibilidade de boas práticas de e-Gov (transferíveis)
Falta de infraestruturas tecnológicas, plataformas informáticas e/ou software de e-Gov	Disponibilidade de infraestruturas tecnológicas, plataformas informáticas e/ou software de e-Gov
Constrangimentos criados por excesso de burocracia (contratação pública e orçamental)	Rankings/benchmarkings internacionais de e-Gov (efeito de estímulo)
	Disponibilidade de aceleradores de inovação (inteligência artificial, <i>blockchain</i> , <i>cloud</i> , entre outros)

Fonte: Nunes, F., com base na listagem constante do estudo de Torres, *et al.*, sujeita a validação por parte de responsáveis da AMA.

Seguiu-se o envio de inquérito, por questionário (de acordo com o modelo apresentado em anexo à presente dissertação), a todas as entidades da Administração Pública que promoveram (isto é, que desenvolveram) os projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, no domínio do e-Gov, que são caracterizados no âmbito da presente dissertação.

Aos 180 projetos apoiados pelo SAMA e aos 497 projetos apoiados pelo SAMA2020, que constituem a base de caracterização de projetos desta dissertação, correspondem 102 e 185 promotores, respetivamente. Contudo, considerando os promotores, dos projetos em apreço, de forma conjugada, verificamos que os projetos em questão possuem 269 entidades promotoras.

A estes 269 promotores foi questionado, no âmbito do inquérito em apreço, para os respetivos projetos que desenvolveram, quais as principais barreiras e facilitadores da execução dos seus projetos, com base na listagem de barreiras e facilitadores constante do Quadro 22.

Por forma a prosseguir com o envio do referido inquérito, foi necessário efetuar a atribuição, a cada projeto, do(s) contacto(s) de e-mail do seu promotor, tendo esta atribuição sido efetuada na sequência de consulta da base de dados oficial dos contactos de e-mail das entidades da Administração Pública portuguesa, residente no Sistema de Informação da Organização do Estado¹³.

O inquérito em apreço foi remetido, no dia 29 de outubro de 2019, às 08:24, para os e-mails identificados para todos os promotores, através da plataforma SurveyMonkey¹⁴, com o aspeto visual apresentado no modelo de inquérito anexado à presente dissertação.

O inquérito foi concluído no dia 15 de novembro de 2019, após receção de 20 respostas por parte dos inquiridos neste contexto. A distribuição dos respondentes, por Ministérios, é a que se apresenta no Quadro 23.

¹³ Sistema de Informação da Organização do Estado, disponibilizado pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (<https://www.sioe.dgaep.gov.pt/Default.aspx>).

¹⁴ <https://pt.surveymonkey.com>

Quadro 23: Distribuição dos respondentes ao inquérito, lançado no contexto da presente dissertação, por Ministérios

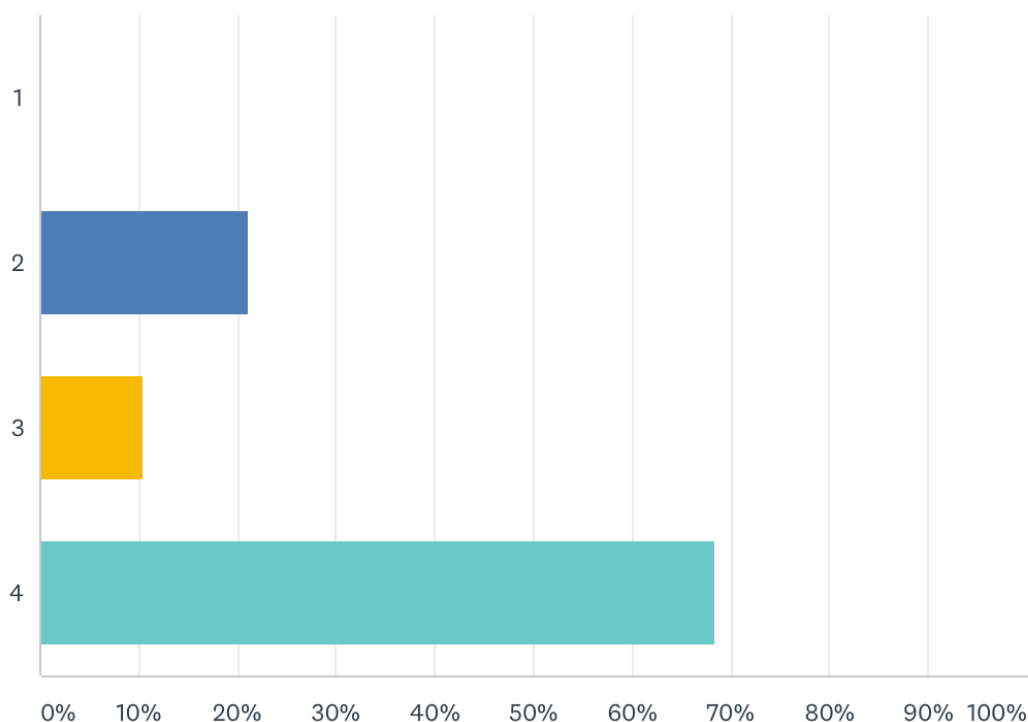
Ministérios	Número de respondentes
Ministério da Saúde	5
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	5
Ministério da Justiça	3
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural	2
Presidência do Conselho de Ministros	1
Ministério da Administração Interna	1
Ministério da Economia	1
Ministério dos Negócios Estrangeiros	1
Ministério da Cultura	1
Total	20

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação,

Neste sentido, foi efetuado o tratamento da informação recebida através do inquérito e a análise crítica da mesma, tal como seguidamente se detalha.

A primeira questão deste inquérito teve como objetivo aferir se os promotores, dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, valorizam o apoio obtido através destes instrumentos. A questão em apreço intitulou-se “Avalie, numa escala de 1 (pouco importante) a 4 (muito importante) se o SAMA ou o SAMA2020 foi ou está a ser importante para a Vossa entidade”. De salientar, tal como se ilustra na Figura 10, que 79% das respostas indicam um nível de 3 ou 4, pelo que se pode constatar que os promotores dos projetos em apreço, em grande parte, consideram que o apoio do SAMA ou do SAMA2020 foi relevante. A presente constatação é corroborada pela análise das respostas às restantes questões do inquérito, tal como adiante se expõe.

Figura 10: Frequências relativas das respostas à questão “Avalie, numa escala de 1 (pouco importante) a 4 (muito importante) se o SAMA ou o SAMA2020 foi ou está a ser importante para a Vossa entidade”

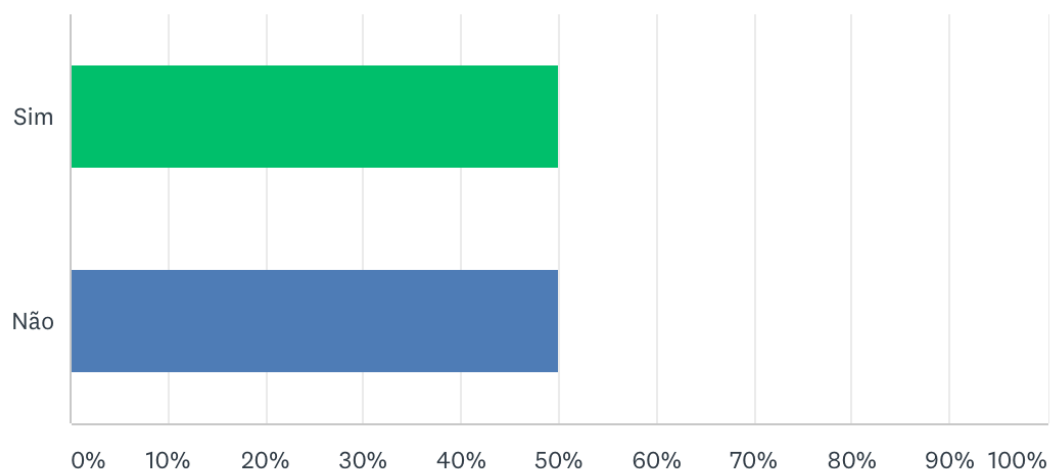


Fonte: Nunes, F., no âmbito da análise das respostas ao inquérito lançado no contexto da presente dissertação, com recurso às ferramentas de análise da plataforma SurveyMonkey.

A segunda e a terceira questões do inquérito visaram, por um lado, obter informação acerca da recorrência, dos promotores dos projetos em apreço, aos apoios do SAMA e do SAMA2020 (Questão 2) e, por outro lado, identificar, no caso de promotores recorrentes, com vários projetos apoiados, quais os projetos que foram alvo das respostas ao inquérito (Questão 3).

As respostas à segunda questão do inquérito, intitulada “A Vossa entidade tem mais que um projeto apoiado pelo SAMA/SAMA2020?”, assinalam, tal como se ilustra na Figura 11, que 50% respondeu que “sim”, pelo que se pode concluir que cerca de metade dos promotores dos projetos em apreço apresentam recorrência aos apoios do SAMA ou do SAMA2020, constatação esta que é coerente com as listagens públicas de projetos, e correspondentes promotores, apoiados por estes instrumentos. Esta constatação permite também corroborar que os promotores destes projetos entendem como relevante o apoio do SAMA ou do SAMA2020.

Figura 11: Frequências relativas das respostas à questão “A Vossa entidade tem mais que um projeto apoiado pelo SAMA/SAMA2020?”



Fonte: Nunes, F., no âmbito da análise das respostas ao inquérito lançado no contexto da presente dissertação, com recurso às ferramentas de análise da plataforma SurveyMonkey.

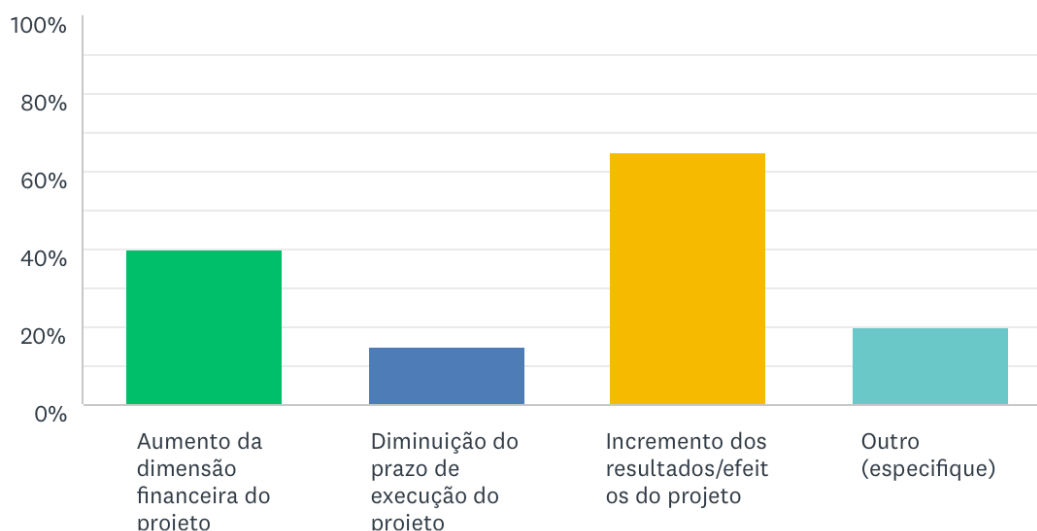
A quarta questão do inquérito, de resposta aberta, intitulada “Numa ótica de e-Gov, quais considera que sejam os principais efeitos do projeto ao nível da transformação da Vossa entidade e do seu relacionamento com os seus stakeholders?”, visou obter informação qualitativa acerca da transformação digital que decorreu dos projetos apoiados. As respostas a esta questão, apesar da sua vasteza, permitem identificar padrões de efeitos dos projetos em questão, tais como:

- Melhoria organizacional;
- Integração dos sistemas informáticos;
- Simplificação e melhoria do relacionamento com os *stakeholders*;
- Desmaterialização de processos;
- Criação de repositório de informação e canal de acesso único.

A quinta questão do inquérito, intitulada “Quais considera que sejam os principais contributos do SAMA ou do SAMA2020 para o sucesso desta transformação?”, visou obter informação acerca de como estes instrumentos de apoio contribuíram para a transformação digital ocorrida nos projetos alvo de inquérito. A presente questão possibilitou a seleção de opções de resposta, bem como a indicação, em campo de resposta livre, de outros contributos, por parte dos respondentes. A este respeito, é de destacar que 39% dos respondentes indicaram

que o SAMA e o SAMA2020 permitiram o aumento da dimensão financeira do projeto e que 61% dos respondentes indicaram que estes instrumentos permitiram o incremento dos resultados/efeitos do projeto, tal como ilustrado na Figura 12.

Figura 12: Frequências relativas das respostas à questão “Quais considera que sejam os principais contributos do SAMA ou do SAMA2020 para o sucesso desta transformação?”



Fonte: Nunes, F., no âmbito da análise das respostas ao inquérito lançado no contexto da presente dissertação, com recurso às ferramentas de análise da plataforma SurveyMonkey.

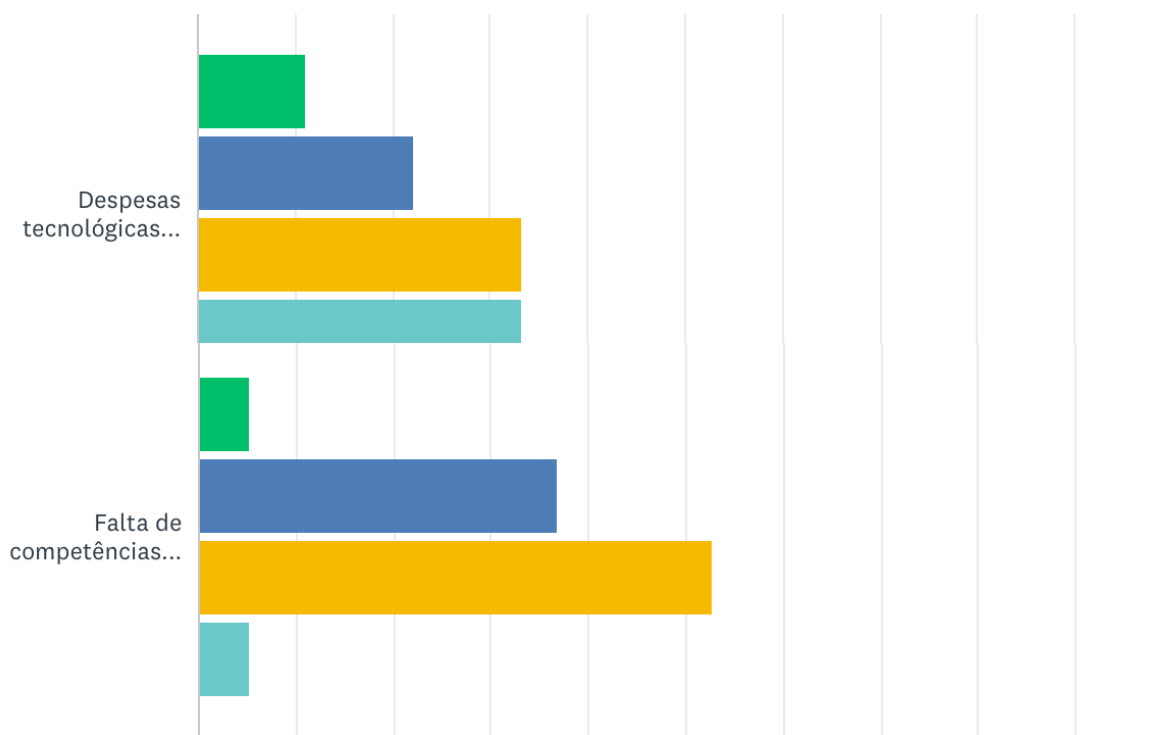
Em face do exposto, é possível, uma vez mais, corroborar que os promotores destes projetos entendem como relevante o apoio do SAMA ou do SAMA2020.

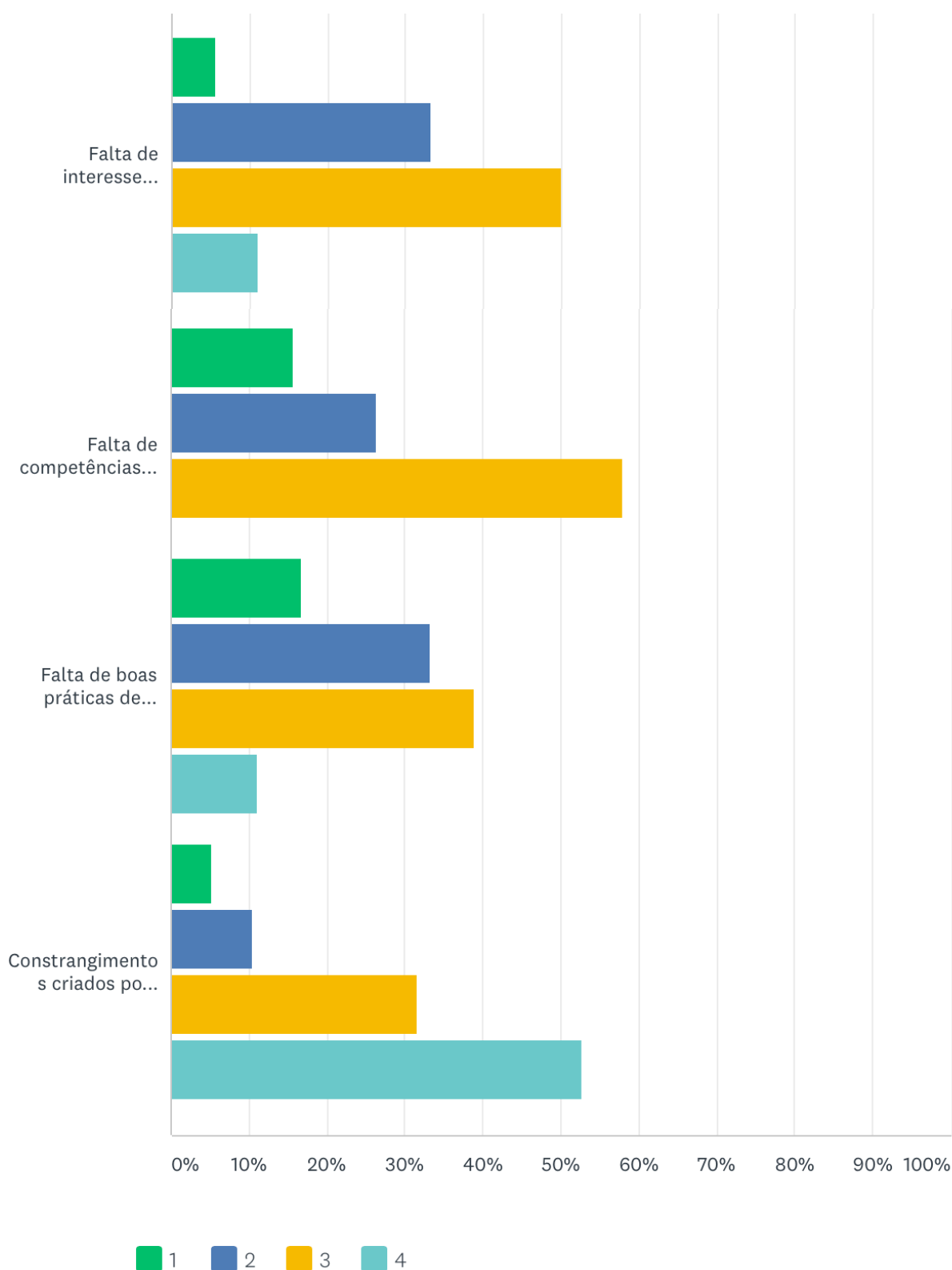
A sexta questão do inquérito, intitulada “Considerando a seguinte lista de barreiras à implementação de iniciativas de e-Gov, avalie, de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), a aplicabilidade de cada uma destas barreiras ao Vosso projeto”, visou a caracterização das barreiras à execução dos projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, por forma a identificar possíveis causas de insucessos na realização destes projetos. A este respeito, não obstante as respostas a respeito de cada barreira terem sido, de modo geral, medianas, é de destacar que as barreiras com maior expressividade ao nível das respostas obtidas foram as seguintes, tal como se ilustra na Figura 13:

- “Despesas tecnológicas, elevadas, para desenvolvimento de projetos de e-Gov”, em que 67% das respostas indicam um nível de 3 ou 4;

- “Falta de competências ou capacidade de ultrapassar as dificuldades de acesso, por parte dos utilizadores dos serviços de e-Gov”, em que 58% das respostas indicam um nível de 3 ou 4;
- “Falta de interesse (apatia) em mudar, por parte dos potenciais utilizadores dos serviços de e-Gov”, em que 61% das respostas indicam um nível de 3 ou 4;
- “Falta de competências, internas, para desenvolvimento do e-Gov (quer ao nível da implementação, quer ao nível da manutenção)”, em que 58% das respostas indicam um nível de 3 ou 4;
- “Falta de boas práticas de e-Gov (transferíveis)”, em que 50% das respostas indicam um nível de 3 ou 4;
- “Constrangimentos criados por excesso de burocracia (contratação pública e orçamental)”, em que 84% das respostas indicam um nível de 3 ou 4.

Figura 13: Frequências relativas das respostas, com maior expressividade, à questão “Considerando a seguinte lista de barreiras à implementação de iniciativas de e-Gov, avalie, de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), a aplicabilidade de cada uma destas barreiras ao Vosso projeto”





Fonte: Nunes, F., no âmbito da análise das respostas ao inquérito lançado no contexto da presente dissertação, com recurso às ferramentas de análise da plataforma SurveyMonkey.

A este respeito, observa-se que os respondentes consideram que a barreira “Despesas tecnológicas, elevadas, para desenvolvimento de projetos de e-Gov” é relevante, o que permite também constatar a importância do SAMA e do SAMA2020, como apoios à realização destas despesas.

Observa-se também que os respondentes consideram que existem falta de competências, capacidade ou interesse em evoluir para e-Gov, que por parte dos potenciais utilizadores ou destinatários destes serviços, quer a nível interno, por parte dos colaboradores das entidades que promovam projetos de e-Gov. Esta observação permite constatar que, por forma a dinamizar a realização de projetos de e-Gov, poderia ser melhorada a sua capacidade de aceitação, eventualmente por via de ações de formação profissional ou projetos de gestão da mudança, dirigidos quer aos colaboradores das entidades que os promovam, quer aos seus utilizadores e destinatários finais. As componentes de formação profissional ou de gestão da mudança, presentemente sugeridas como soluções para as referidas barreiras, poderiam ser consideradas, pelos promotores de projetos de e-Gov, como constituintes dos projetos de e-Gov candidatados ao SAMA2020.

Quanto à importância dada, pelos respondentes, à existência de boas práticas de e-Gov transferíveis, saliente-se o relevo que foi (SAMA) e é (SAMA2020) dado nos concursos para seleção de projetos, em que um dos vários critérios de avaliação e seleção de candidaturas é a transferibilidade dos resultados do projeto, o que permite corroborar que o SAMA e o SAMA2020 são importantes para colmatar esta barreira.

O acentuado relevo, observável na resposta à questão relacionada com os “constrangimentos criados por excesso de burocracia (contratação pública e orçamental)”, revela-se coerente com a literatura citada a este respeito (Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal, 2013). Com efeito, no referido relatório de avaliação do SAMA é concluído que:

“Os projetos apoiados pelo SAMA devem estar enquadrados em regras de contratação pública que lhes garantam maior celeridade e simplicidade na realização das despesas dos projetos, assim como maior agilidade na contratação dos mesmos, garantindo, em simultâneo, o rigor na análise e seleção dos projetos. Devem estar enquadrados num regime orçamental que permita maior flexibilidade na realização das despesas dos projetos (para fazer face, nomeadamente, ao caráter plurianual dos mesmos) e deve ser assegurado

o consenso necessário sobre os objetivos estratégicos e as linhas de intervenção a seguir durante todo o período de programação, independentemente dos ciclos governativos.”

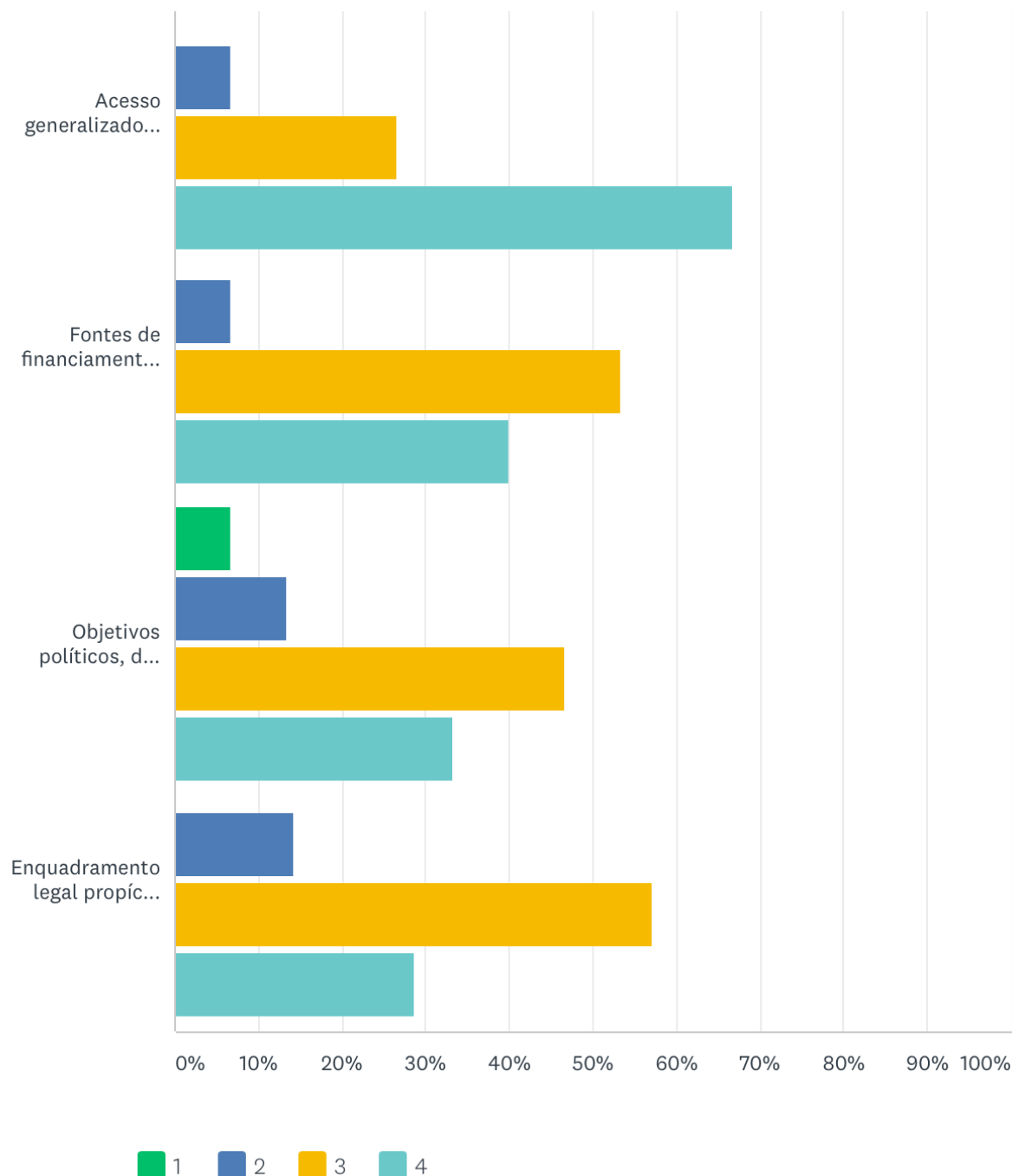
Com efeito, constata-se que os respondentes consideram que deverá existir um melhor enquadramento em termos de regras de contratação pública e de gestão orçamental plurianual, aplicável aos projetos de e-Gov, por forma a dirimir esta barreira ao seu desenvolvimento.

A sétima questão do inquérito, intitulada “Considerando a seguinte lista de facilitadores da implementação de iniciativas de e-Gov, avalie, de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), a aplicabilidade de cada um destes facilitadores ao Vosso projeto”, visou a caracterização dos facilitadores da execução dos projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, por forma a identificar possíveis causas de sucessos na realização destes projetos.

A este respeito, não obstante todos os facilitadores, de modo geral, terem sido considerados importantes, com base nas respostas recebidas, é de destacar que os facilitadores com maior expressividade ao nível das respostas obtidas foram as seguintes, tal como se ilustra na Figura 14:

- “Acesso generalizado à internet”, em que 94% das respostas indicam um nível de 3 ou 4;
- “Fontes de financiamento (ou apoios) para os projetos de e-Gov”, em que 94% das respostas indicam um nível de 3 ou 4;
- “Objetivos políticos, de longo prazo, focados no desenvolvimento do e-Gov”, em que 83% das respostas indicam um nível de 3 ou 4;
- “Enquadramento legal propício ao desenvolvimento do e-Gov”, em que 76% das respostas indicam um nível de 3 ou 4.

Figura 14: Frequências relativas das respostas, com maior expressividade, à questão “Considerando a seguinte lista de facilitadores da implementação de iniciativas de e-Gov, avalie, de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), a aplicabilidade de cada um destes facilitadores ao Vosso projeto”



Fonte: Nunes, F., no âmbito da análise das respostas ao inquérito lançado no contexto da presente dissertação, com recurso às ferramentas de análise da plataforma SurveyMonkey.

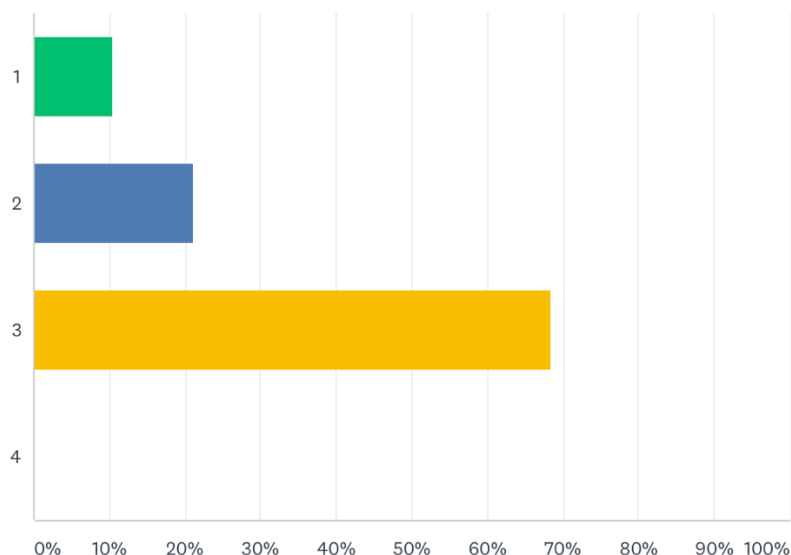
A este respeito, observa-se que os respondentes consideram que o facilitador “acesso generalizado à internet” é dos mais relevantes para o desenvolvimento de projetos de e-Gov, o que se releva coerente com a própria natureza destes projetos, os quais envolvem um relacionamento, com os seus destinatários ou utilizadores finais, a partir de canais de comunicação através da internet.

Observa-se também a relevância, dada pelos respondentes, à existência de fontes de financiamento para os projetos de e-Gov, o que, uma vez mais, constata a importância do SAMA e do SAMA2020, enquanto fontes de financiamento destes projetos.

Em linha com o anteriormente observado ao nível das barreiras à implementação de iniciativas de e-Gov, ao nível dos seus facilitadores são identificados, com maior relevância, a existência de “Objetivos políticos, de longo prazo, focados no desenvolvimento do e-Gov” (consentâneo com uma melhor gestão orçamental plurianual), bem como de um “Enquadramento legal propício ao desenvolvimento do e-Gov” (coerente com um melhor enquadramento em termos de regras de contratação pública).

A oitava questão do inquérito, intitulada “Avalie, numa escala de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), em que medida considera que a realização do Vosso projeto decorre do processo de europeização da Administração Pública portuguesa, no contexto do Espaço Europeu de Administração Pública”, teve como objetivo aferir acerca da perceção dos respondentes do inquérito sobre o enquadramento dos projetos em sede de europeização da Administração Pública nacional, em linha com o anteriormente referido a este respeito, na presente dissertação. As respostas a esta questão apresentam uma proporção de 68% nos níveis 3 ou 4, tal como se ilustra na Figura 15, o que permite constatar que uma parte considerável dos respondentes entende que a realização dos projetos de e-Gov, alvo do presente inquérito, decorre do processo de europeização da Administração Pública portuguesa.

Figura 15: Frequências relativas das respostas à questão “Avalie, numa escala de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), em que medida considera que a realização do Vosso projeto decorre do processo de europeização da Administração Pública portuguesa, no contexto do Espaço Europeu de Administração Pública”



Fonte: Nunes, F., no âmbito da análise das respostas ao inquérito lançado no contexto da presente dissertação, com recurso às ferramentas de análise da plataforma SurveyMonkey.

Em face do exposto, o tratamento da informação recebida através do inquérito em apreço possibilitou, nomeadamente, a constatação de que o SAMA e o SAMA2020 foram instrumentos relevantes para as entidades apoiadas, neste contexto (*vide* Figura 10), tendo permitido o aumento da dimensão financeira e o incremento dos resultados/efeitos dos projetos apoiados (*vide* Figura 12). Foi também realçada, pelos respondentes do presente inquérito, a importância da existência de fontes de financiamento para projetos de e-Gov (*vide* Figura 14).

O tratamento em apreço possibilitou ainda a identificação e apreciação crítica, tal como apresentado e discutido na presente secção, de possíveis causas de sucessos e insucessos da execução dos projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, causas estas que apresentam correspondência com as barreiras e facilitadores, da execução destes projetos, que apresentaram maior expressividade de respostas por parte dos inquiridos neste contexto (*vide* Figuras 13 e 14), o que representa uma contribuição para a literatura na temática dos efeitos do SAMA e do SAMA2020.

7. Conclusões

A dissertação em apreço, em virtude do seu cerne, possibilitou a observação da evolução do e-Gov, na União Europeia e em Portugal, com particular ênfase nas políticas públicas encetadas para o seu desenvolvimento. Possibilitou ainda a observação dos projetos de e-Gov que têm vindo a ser realizados em Portugal, com enquadramento nas referidas políticas públicas. A observação destes projetos, efetuada no presente contexto, resultou numa caracterização e apreciação crítica, acerca dos referidos projetos, que representa uma evolução face à literatura nesta matéria, tal como salientado e detalhado nas anteriores secções desta dissertação, e tal como será seguidamente sistematizado e resumido.

Considerando o âmbito e o foco da presente dissertação, assumiu-se a seguinte pergunta de partida para a investigação realizada neste contexto: “Quais os efeitos observáveis do SAMA e do SAMA2020, ao nível dos projetos apoiados, no desenvolvimento do e-Gov na Administração Central do Estado em Portugal?”.

Neste sentido, o objetivo geral da presente dissertação consistiu na identificação e caracterização dos efeitos observáveis, do SAMA e do SAMA2020, no desenvolvimento do e-Gov na Administração Central do Estado em Portugal.

A concretização deste objetivo geral foi realizada através do cumprimento dos objetivos específicos da presente dissertação. Considerando cada um dos objetivos específicos em questão, seguidamente serão resumidas as constatações atingidas no âmbito desta dissertação, as quais permitem dar resposta à pergunta de partida da investigação.

Na dissertação em apreço foram caracterizadas as políticas públicas, as estratégias e os planos de ação, assim como os correspondentes instrumentos de financiamento, tanto ao nível europeu, como ao nível nacional, que se destinaram à modernização administrativa e desenvolvimento do e-Gov, desde a década de 1990. Mais concretamente, à luz do foco desta dissertação, foram detalhadas, na presente dissertação, as características específicas dos instrumentos de apoio SAMA e SAMA2020, atentos os objetivos, destes instrumentos, ao nível da modernização administrativa e desenvolvimento do e-Gov em Portugal.

A este respeito, constata-se que as políticas públicas encetadas neste contexto se enquadram na perspetiva do NPM, ou seja, enquadram-se na abordagem de transformação, reforma e evolução dos modelos de gestão dos serviços públicos, por forma a aproximá-los dos modelos

de gestão privada. Por outro lado, observa-se o enquadramento destas políticas públicas na perspetiva do NPS, considerando a intenção de maior aproximação da Administração Pública à comunidade em que se insere. Estas constatações comprovam-se, nomeadamente, pela intenção, das referidas políticas públicas, de aumentar a produtividade e eficiência da Administração Pública, bem como a sua aproximação à sociedade (cidadãos, empresas e outros *stakeholders*), através da utilização de TIC.

Também se observa que as políticas públicas caracterizadas, em particular em Portugal, decorrem do processo de integração na União Europeia e de europeização e implementação de um Espaço Administrativo Europeu em curso em Portugal. A este respeito, considerando os projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, saliente-se a resposta à questão colocada no inquérito realizado neste contexto (“Avalie (...) em que medida considera que a realização do Vosso projeto decorre do processo de europeização da Administração Pública portuguesa, no contexto do Espaço Europeu de Administração Pública”), em que uma parte considerável dos respondentes entende que a realização dos projetos de e-Gov, alvo do presente inquérito, decorre do processo de europeização da Administração Pública portuguesa (*vide* Figura 15).

Saliente-se que a caracterização de políticas públicas em apreço permite constatar que na União Europeia, em geral, e nos seus Estados-Membros, em particular, as políticas públicas de modernização da Administração Pública se têm focado no desenvolvimento do e-Gov (*vide* Quadro 3).

Igualmente se constata que as políticas públicas criadas neste contexto têm sido acompanhadas por instrumentos de financiamento para apoiar projetos de desenvolvimento de e-Gov (*vide* Quadro 4). Tais instrumentos de financiamento têm vindo a apresentar uma cada vez menor dispersão, dado que os instrumentos mais recentes abrangem o apoio a um maior leque de iniciativas ao nível do desenvolvimento do e-Gov na Administração Pública.

A este respeito, considerando os projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, saliente-se o tratamento da informação recebida através do inquérito realizado neste contexto, que possibilitou a constatação de que o SAMA e o SAMA2020 foram instrumentos relevantes para as entidades apoiadas, neste contexto (*vide* Figura 10), tendo permitido o aumento da dimensão financeira e o incremento dos resultados/efeitos dos projetos apoiados (*vide* Figura

12). Foi também realçada, pelos respondentes do presente inquérito, a importância da existência de fontes de financiamento para projetos de e-Gov (*vide* Figura 14).

Adicionalmente, observa-se que as políticas públicas, as estratégias e os planos de ação, assim como os correspondentes instrumentos de financiamento, destinados ao desenvolvimento do e-Gov, em particular em Portugal, têm observado uma evolução do seu âmbito. Como exemplo, justificativo desta situação, constata-se que o âmbito do instrumento de apoio SAMA era bastante focado no fomento da utilização de TIC para modificação e digitalização da forma de prestação de serviços e de funcionamento da Administração Pública portuguesa, enquanto que o âmbito do atual instrumento de apoio SAMA2020 é mais amplo que o âmbito do SAMA, tendo um foco, mais alargado, de transformação digital da Administração Pública portuguesa, através da alteração quer das suas formas de prestação de serviços e de funcionamento, quer das formas e canais de relacionamento com a sociedade. Esta constatação é verificada não só pela observação do âmbito das políticas públicas e instrumentos criados neste contexto, como pela observação da natureza dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, que possuem, no caso do SAMA2020, uma maior multiplicidade de tipologias e âmbitos de projetos apoiados.

A maior multiplicidade de naturezas de projetos apoiados pelo SAMA2020, face ao SAMA, também permite constatar a existência de novas tipologias de projetos apoiados, inseridas em graus mais avançados de abrangência e em estágios de maturidade mais evoluídos do e-Gov (à luz das definições sistematizadas nas Figuras 4 e 5). Ou seja, enquanto que no SAMA o foco era em projetos de *e-services* ou *e-administration*, o foco do SAMA2020 é, para além de projetos nos graus de abrangência anteriormente referidos, em projetos de *e-governance*.

Na presente dissertação foi ainda realizada a caracterização dos projetos de desenvolvimento do e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, desenvolvidos por entidades da Administração Central do Estado em Portugal, no período de 2007 a 2020.

Pela observação dos relatórios de progresso, estudos e informação pública a respeito do SAMA e do SAMA2020 (*vide* Quadros 6 e 7) verifica-se que existem efeitos observáveis destes instrumentos, ao nível dos projetos apoiados. Contudo, tais efeitos observáveis não são detalhadamente analisados na literatura nesta temática, pelo que a presente dissertação

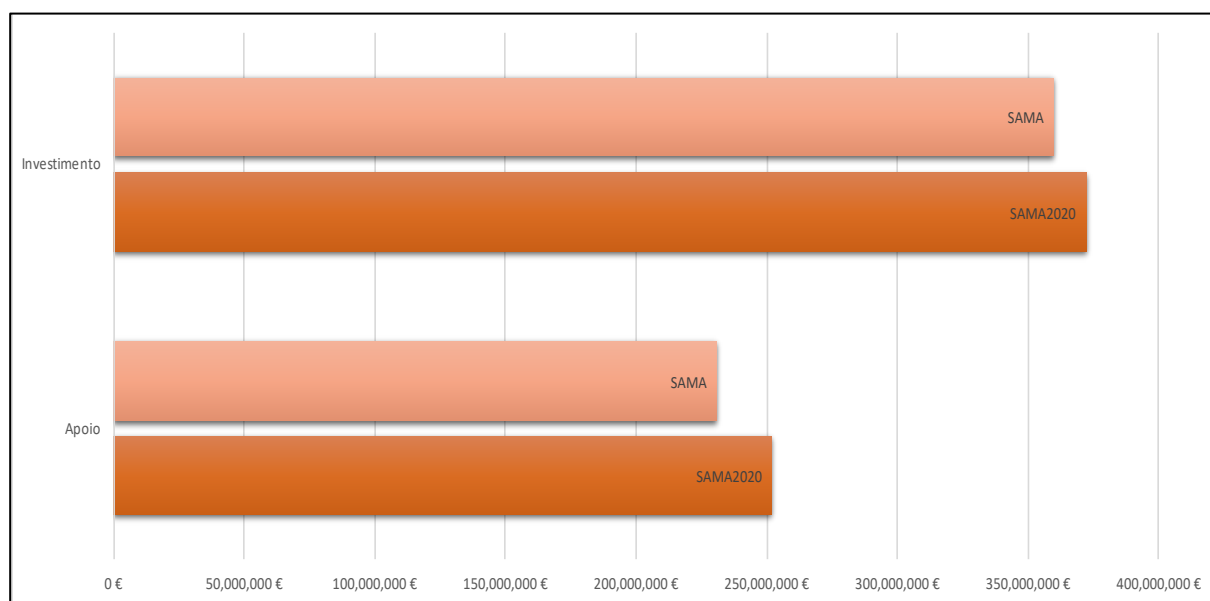
pretendeu colmatar tais lacunas da literatura, efetuando uma análise mais aprofundada destes efeitos.

Concretamente, na presente dissertação foi efetuada uma caracterização dos efeitos do SAMA e do SAMA2020, ao nível do e-Gov, em Portugal, através da avaliação e apreciação crítica da distribuição do investimento dos projetos apoiados, por tipologias de projetos de e-Gov e por Ministério de enquadramento dos projetos, quer de forma isolada (com suporte nos Quadros 13, 14, 16 e 17), quer de forma cruzada (com suporte nos Quadros 15 e 18).

A constatação inicial a este respeito é que, no SAMA2020, face ao SAMA, existe um notório maior volume financeiro e maior número de projetos de e-Gov apoiados, assim como uma maior diversidade de tipologias de projetos apoiados, bem como um ligeiro aumento nos Ministérios de origem dos promotores dos projetos, tal como sintetizado nas Figuras 16, 17 e 18.

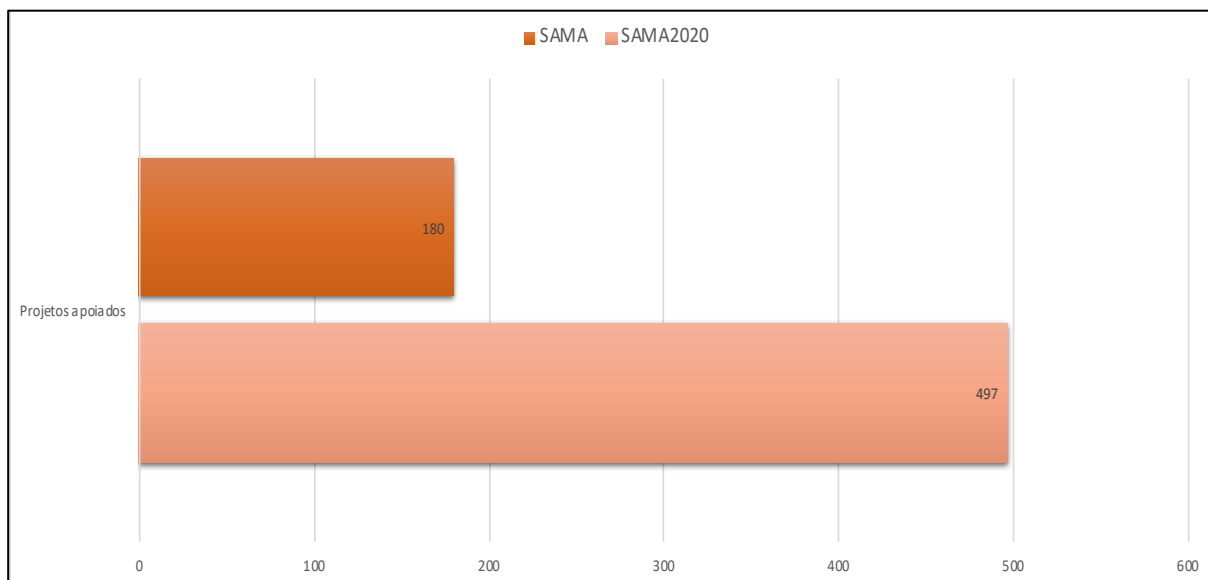
Saliente-se que os dados de suporte às figuras de síntese, sobre os resultados obtidos, apresentadas na secção em apreço, são os mesmos que os utilizados nas restantes figuras e quadros constantes da presente dissertação.

Figura 16: Comparação entre investimento e apoio (aprovados), no SAMA e no SAMA2020 (Euros)



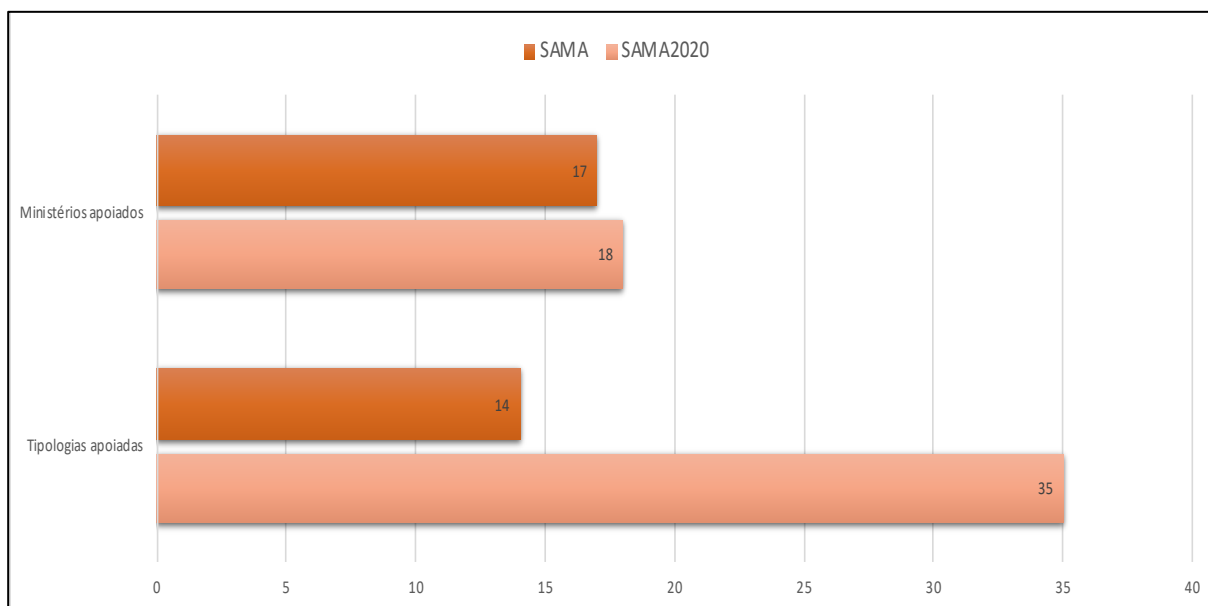
Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

Figura 17: Comparação entre número de projetos apoiados, no SAMA e no SAMA2020



Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

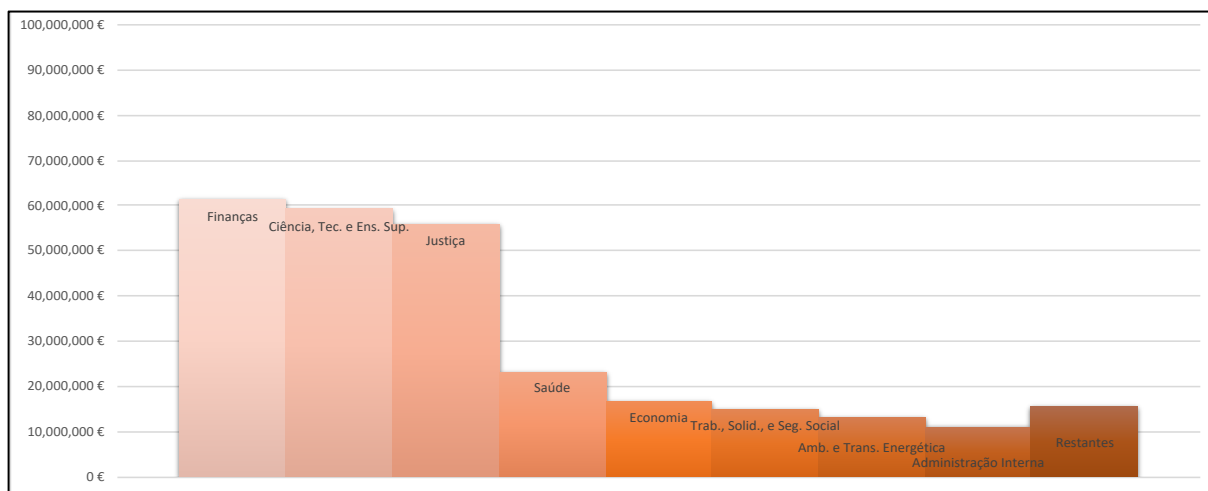
Figura 18: Comparação entre número de Ministérios e de tipologias de projetos apoiados, no SAMA e no SAMA2020



Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

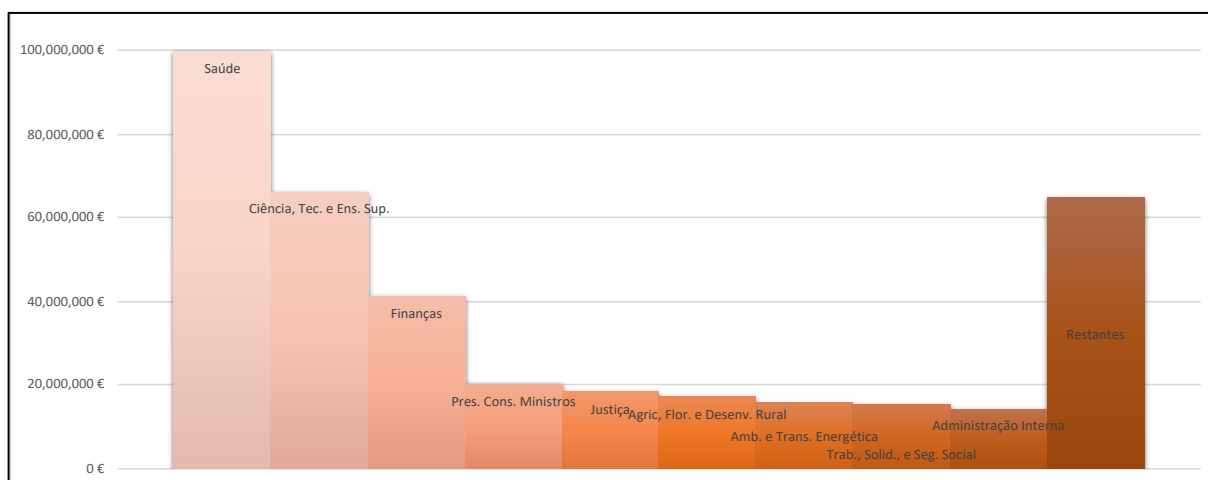
Mais concretamente, é possível contatar o crescimento acentuado da diversidade de entidades da Administração Pública portuguesa a recorrer aos apoios em análise. Contata-se ainda que, no SAMA2020, face ao SAMA, apesar de os Ministérios com maior origem de projetos apoiados continuarem a ser, de modo geral, o Ministério da Saúde, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, o Ministério das Finanças e o Ministério da Justiça, verifica-se notoriamente um crescimento da diversidade de entidades da Administração Pública com projetos apoiados pelo SAMA2020, o qual apresenta ainda uma distribuição, de projetos apoiados, mais homogénea por Ministérios, face ao SAMA, tal como sintetizado nas Figuras 19, 20, 21 e 22.

Figura 19: Investimento realizado, por Ministério, no SAMA (Euros)



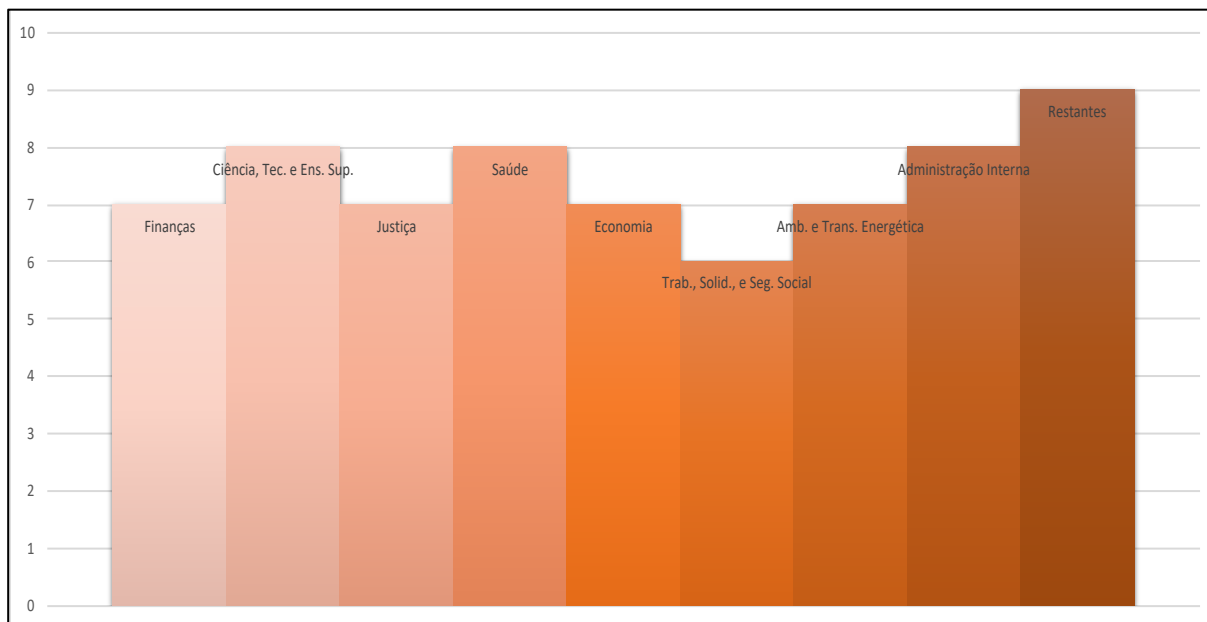
Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

Figura 20: Investimento apoiado, por Ministério, no SAMA2020 (Euros)



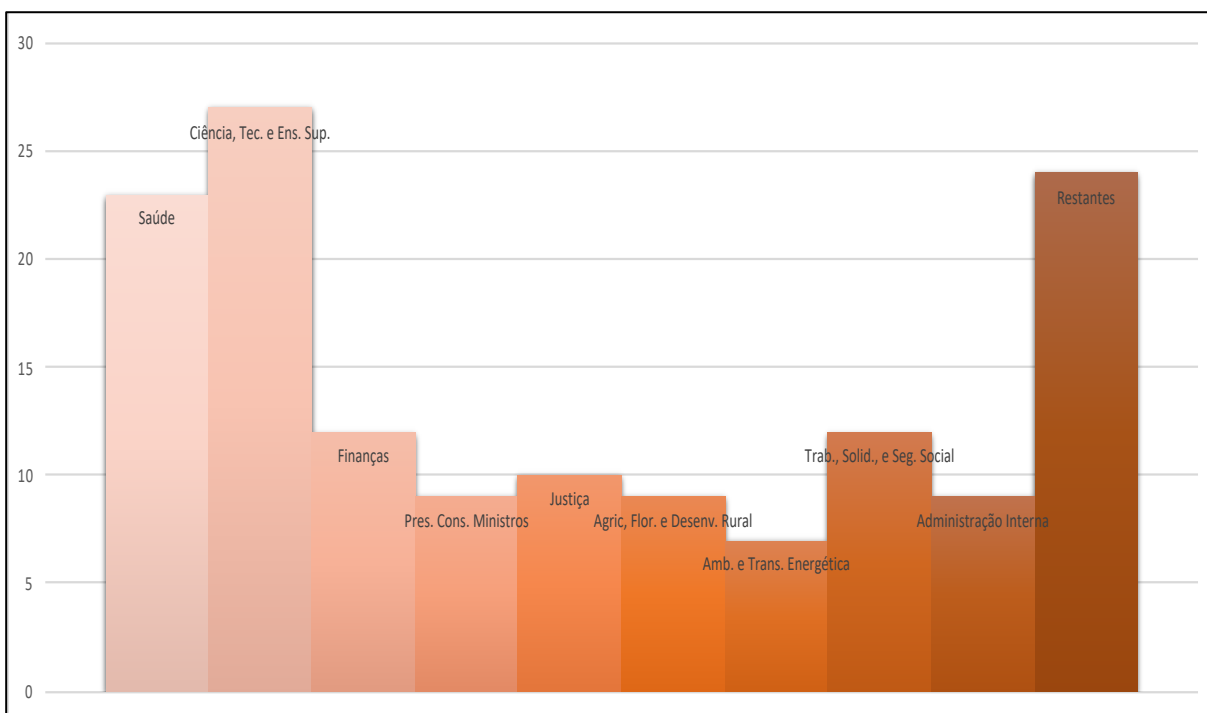
Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação

Figura 21: Número de tipologias de investimento apoiadas, por Ministério, no SAMA



Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação

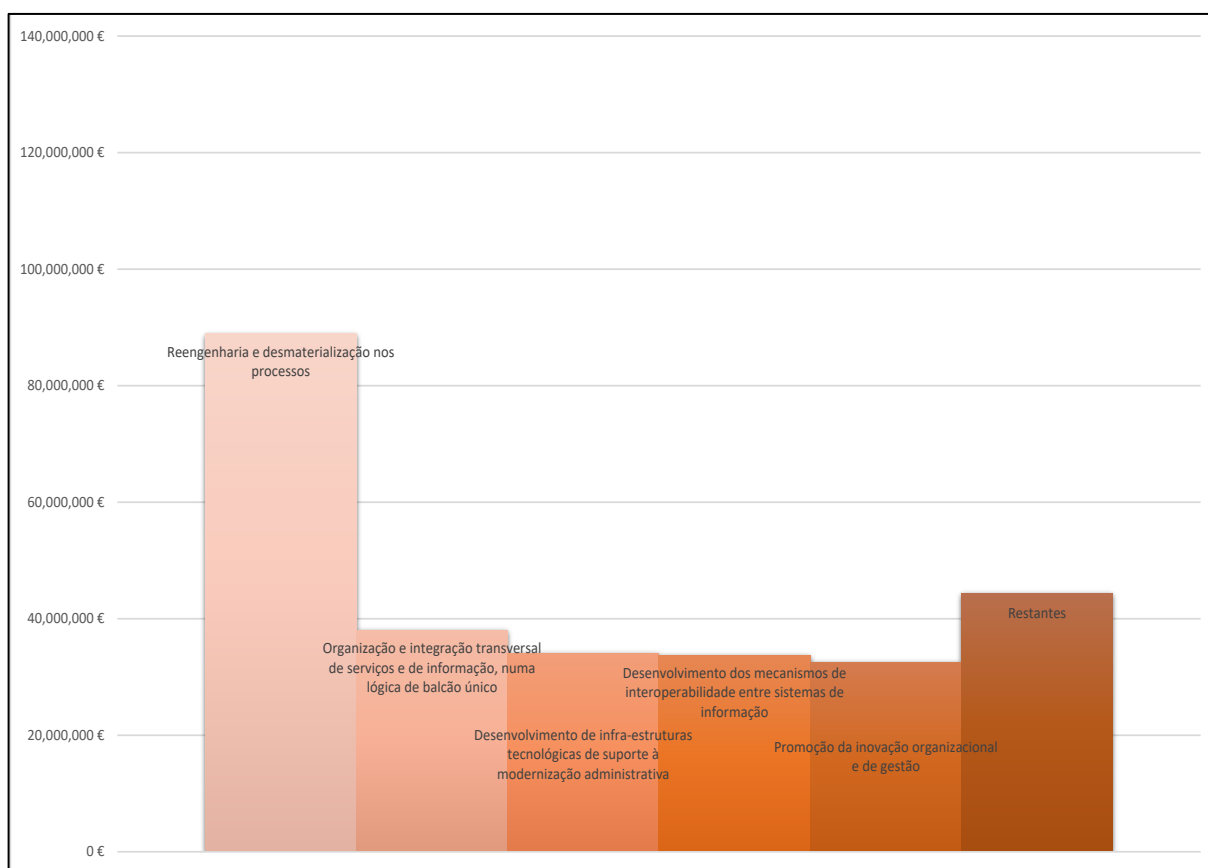
Figura 22: Número de tipologias de investimento apoiadas, por Ministério, no SAMA2020



Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação

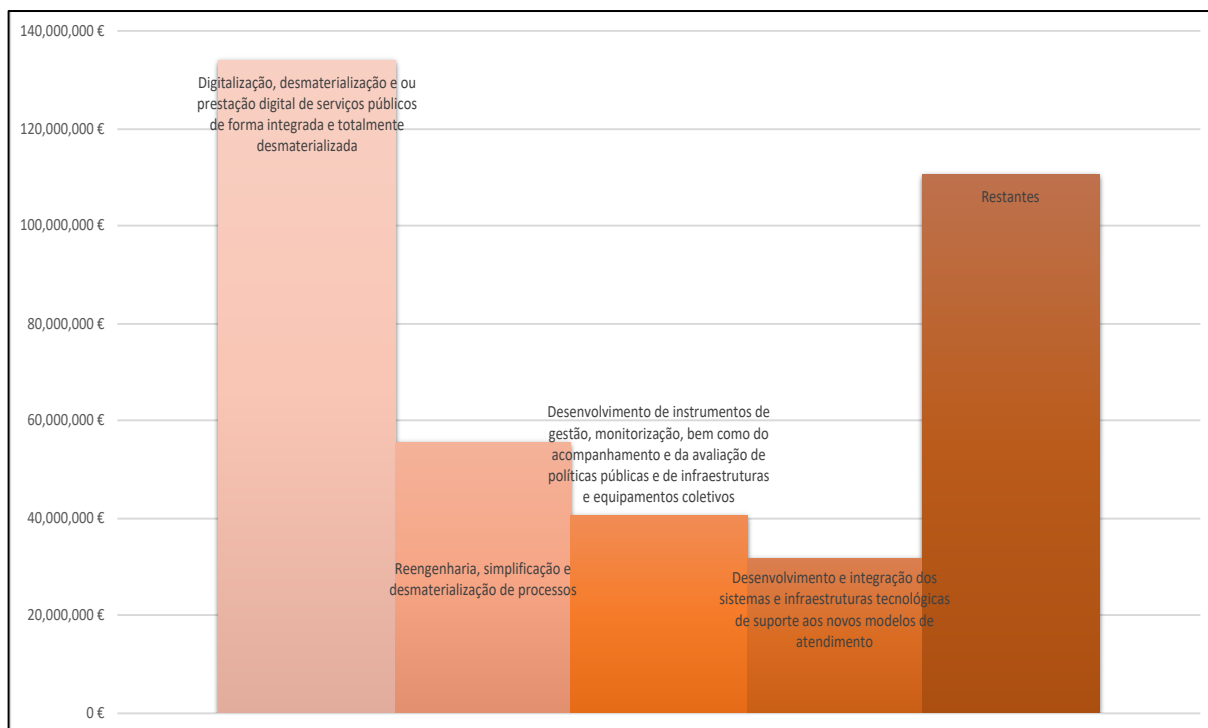
Constata-se também que as tipologias de projetos apoiados apresentam um maior nível de detalhe no SAMA2020, face ao SAMA. Tal como ocorre na distribuição de projetos apoiados por Ministérios, as tipologias apresentam também uma distribuição, de projetos apoiados, mais homogénea do que a verificada no SAMA, verificando-se também esta homogeneidade ao nível do montante de investimento apoiado por projeto, tal como sintetizado nas Figuras 23, 24, 25 e 26.

Figura 23: Investimento realizado, por tipologia, no SAMA (Euros)



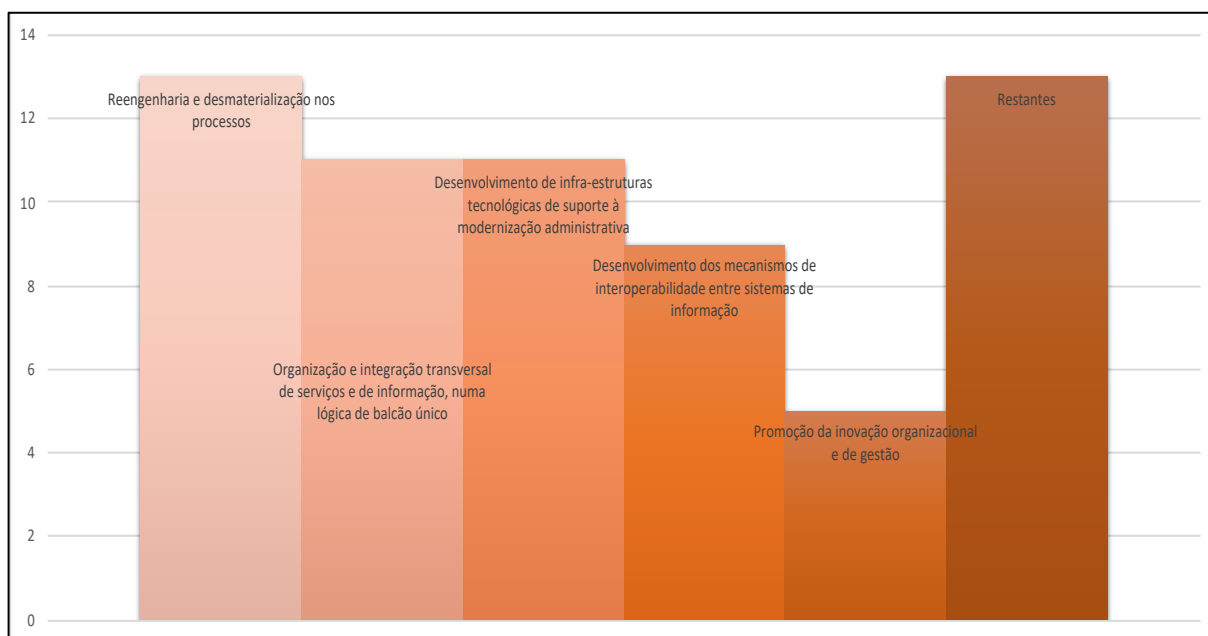
Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

Figura 24: Investimento apoiado, por tipologia, no SAMA2020 (Euros)



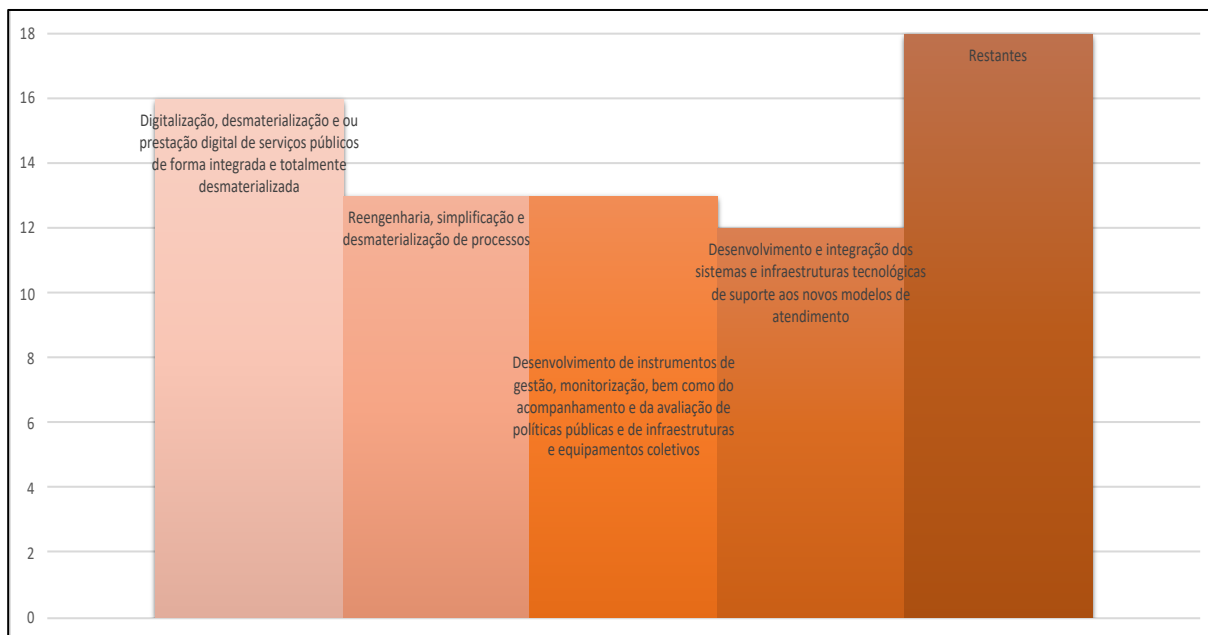
Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação

Figura 25: Número de Ministérios apoiados, por tipologia de investimento, no SAMA



Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação

Figura 26: Número de Ministérios apoiados, por tipologia de investimento, no SAMA2020



Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação

A constatação de que o universo de projetos de e-Gov apoiados por estes instrumentos tem vindo a sofrer uma evolução do seu grau de abrangência do e-Gov e do seu estágio de maturidade do e-Gov também se confirma pela caracterização de projetos efetuada na presente dissertação. Com efeito, a tipologia de projetos “digitalização, desmaterialização e/ou prestação digital de serviços públicos de forma integrada e totalmente desmaterializada” ultrapassa, no SAMA2020, a tipologia “reengenharia, simplificação e desmaterialização de processos”. Desta forma, observa-se que os projetos de e-Gov com maior abrangência no domínio da transformação digital da Administração Pública ultrapassam, no SAMA2020, os projetos focados em reengenharia de processos, de menor abrangência neste domínio.

De referir também que, no SAMA2020, face ao SAMA, ocorre maior ênfase do apoio aos projetos de âmbito transversal, aplicáveis, de forma colaborativa, a um conjunto alargado de entidades da Administração Pública, o que evidencia uma Administração Pública mais colaborativa e aberta ao exterior.

Na presente dissertação efetua-se ainda uma contribuição para a literatura na temática dos efeitos do SAMA e do SAMA2020, pela identificação e apreciação crítica das possíveis causas de sucessos e insucessos da realização destes projetos, através da caracterização das barreiras e facilitadores da execução dos projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020.

Mais concretamente, através da correspondência com as barreiras e facilitadores, da execução dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, que apresentaram maior expressividade de respostas por parte dos inquiridos neste contexto (*vide* Figuras 13 e 14), o Quadro 24 apresenta as possíveis causas de sucessos e insucessos de execução destes projetos.

Quadro 24: Possíveis causas de sucessos e insucessos da execução de projetos de e-Gov apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020

Causas de insucessos	Causas de sucessos
Despesas tecnológicas, elevadas, para desenvolvimento de projetos de e-Gov	Acesso generalizado à internet
Falta de competências ou capacidade de ultrapassar as dificuldades de acesso, por parte dos utilizadores dos serviços de e-Gov	Fontes de financiamento (ou apoios) para os projetos de e-Gov
Falta de interesse (apatia) em mudar, por parte dos potenciais utilizadores dos serviços de e-Gov	Objetivos políticos, de longo prazo, focados no desenvolvimento do e-Gov
Falta de competências, internas, para desenvolvimento do e-Gov (quer ao nível da implementação, quer ao nível da manutenção)	Enquadramento legal propício ao desenvolvimento do e-Gov
Falta de boas práticas de e-Gov (transferíveis)	
Constrangimentos criados por excesso de burocracia (contratação pública e orçamental)	

Fonte: Nunes, F., no âmbito da presente dissertação.

Em face das possíveis causas de sucessos e insucessos identificadas no Quadro 24, observa-se que as causas relacionadas com as despesas tecnológicas elevadas (causa de insucesso), ou fontes de financiamento para os projetos (causa de sucesso), são colmatadas pelo recurso aos apoios do SAMA e do SAMA2020.

Por outro lado, existem outras possíveis causas de sucessos e insucessos, identificadas no Quadro 24, e detalhadamente discutidas na secção anterior da presente dissertação, que poderiam ser correspondidas com soluções ou políticas públicas de fomento do e-Gov, não diretamente relacionadas com os instrumentos de apoio em questão, pese embora essas causas, de sucessos ou insucessos, possam ser visadas no âmbito de projetos de desenvolvimento do e-Gov com apoio do SAMA ou do SAMA2020.

Em face das conclusões apresentadas e fundamentadas na presente secção, verifica-se que foram cumpridos quer o objetivo geral quer os objetivos específicos definidos para a presente dissertação, permitindo dar resposta à pergunta de partida da investigação.

Contudo, importa salientar as principais limitações do presente estudo e as áreas de aprofundamento da investigação que deveriam ser prosseguidas, a este respeito, a saber:

- Poderia ser melhor aprofundada e detalhada uma análise, cronológica, dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, em função da correspondência de cada projeto com o grau de abrangência do e-Gov ou o estágio de maturidade do e-Gov, por forma a melhor perceber a evolução, em montante de investimento ou de apoio aos projetos, a respeito da correspondência dos projetos com estas definições, permitindo aferir acerca da efetiva validade e aplicabilidade, dos respetivos modelos teóricos, à realidade do SAMA e do SAMA2020.
- Poderia ser efetuada uma análise detalhada das possíveis causas de sucessos e insucessos da execução dos projetos apoiados pelo SAMA e pelo SAMA2020, em função das taxas de concretização dos projetos apoiados pelo SAMA (informação que já se encontra disponível, i.e., o investimento elegível realizado) e pelo SAMA2020 (informação que ainda não se encontra publicamente disponível), por forma a comprovar a correspondência das causas de sucessos e insucessos com as barreiras e facilitadores da execução destes projetos, identificados pelos seus promotores.
- Poderia ser efetuado um plano de ação detalhado, com a identificação de soluções e iniciativas que permitam colmatar os possíveis insucessos identificados, com base nas barreiras identificadas pelos promotores dos projetos, bem como para potenciar os fatores de sucesso apontados, com base nos facilitadores também identificados pelos promotores.

8. Bibliografia

Bibliografia

- Ajilian. S., Cramer, C. (novembro de 2011). *The Economic and Social Impacts of E-Government*. Information Systems Research Group, Department of Informatics, Université de Fribourg Suisse.
- Al-rawahna, A. S. M., Chen, S., Hung, C. (junho de 2018). *The Barriers of E-Government Success: An Empirical Study from Jordan*. International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMPICT), Vol. 9, N.º 2.
- Alves, A. A., Moreira, J. M. (2004). *Cidadania Digital e Democratização Eletrónica*. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Amaral, D. F. (2016). *Curso de Direito Administrativo*. (Vol. 1., 4ª ed., reimpressão). Coimbra: Almedina.
- American Psychological Association (APA) (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). APA, Washington, DC.
- Amoretti, F., Musella, F. (2011). *Toward the European administrative space: The role of e-government policy*. European Political Science Review, 3(1), pp. 35-51.
- Assembleia da República (setembro de 2014). *Modelo de governação dos fundos europeus estruturais e de investimento para o período de 2014-2020*. Decreto-Lei n.º 137/2014, de 12 de setembro. Diário da República, 1.ª Série, N.º 176.
- Assembleia da República (dezembro de 2018). *Grandes Opções do Plano para 2019*. Lei n.º 70/2018, de 31 de dezembro. Diário da República, 1ª Série, N.º 251.
- Assembleia da República (dezembro de 2018). *Orçamento de Estado para 2019*. Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro. Diário da República, 1ª Série, N.º 251.
- Augusto Mateus & Associados & PwC Portugal (novembro de 2013). *Relatório Final - Estudo de Avaliação Intercalar do Programa Operacional Factores de Competitividade (COMPETE)*.
- Autoridade de Gestão do COMPETE 2020 (maio de 2018). *Relatório de Execução COMPETE 2020 – 2017*.
- Autoridade de Gestão do COMPETE 2020 (agosto de 2017). *Relatório de Execução Final do Programa Operacional Factores de Competitividade (COMPETE)*.
- Babú, P. A. (2014). *E-government: Os cidadãos e os serviços electrónicos da Administração Pública Central Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (dezembro de 2013). *Ciência da Administração – Fundamentos da Gestão Pública*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, E. (2008). *Agendas e reformas administrativas em Portugal*. Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais, na especialidade de Administração Pública. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bibliografia

- Carvalho, E. (2013). *Decisão na Administração Pública: diálogo de racionalidades*. Sociologia, Problemas e Práticas, 73, 131-148.
- Chiolas, C. I. F. (2008). *Governo Electrónico em Portugal: estratégia & implementação*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Universidade de Coimbra.
- Chun Hai @Ibrahim, J. (2007). *Fundamental of Development Administration*. Scholar Press.
- Comissão Europeia (dezembro de 1999), *Comunicação de 8 de Dezembro de 1999, respeitante a uma iniciativa da Comissão para o Conselho Europeu extraordinário de Lisboa de 23 e 24 de Março de 2000: eEurope - Uma sociedade da informação para todos* (COM(1999) 687 final).
- Comissão Europeia (março de 2001), *Comunicação da Comissão de 13 de Março de 2001, eEurope 2002: Impacto e prioridades, Comunicação ao Conselho Europeu da Primavera, em Estocolmo, de 23 a 24 de Março de 2001* (COM(2001) 140 final).
- Comissão Europeia (maio de 2002), *Comunicação da Comissão, de 28 de Maio de 2002, ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – Plano de acção eEurope 2005: Uma sociedade da informação para todos* (COM(2002) 263 final).
- Comissão Europeia (setembro de 2003), *Papel da administração em linha (eGoverno) no futuro da Europa* (COM(2003) 567 final).
- Comissão Europeia (junho de 2005), *Comunicação da Comissão, de 1 de Junho de 2005, ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões intitulada “i2010 – Uma sociedade da informação europeia para o crescimento e o emprego”* (COM(2005) 229 final).
- Comissão Europeia (abril de 2006), *Comunicação da Comissão, de 25 de Abril de 2006 - Plano de acção “Administração em linha i2010” - Acelerar a administração em linha na Europa para benefício de todos* (COM(2006) 173 final).
- Decisão da Comissão C(2004) 5123, de 14/XII/2014, que aprova um Programa Operacional (Administração Pública) que se integra no Quadro Comunitário de Apoio para as intervenções estruturais comunitárias nas regiões abrangidas pelo Objetivo n.º 1 (Alentejo, Algarve, Centro e Norte) e nas regiões abrangidas pelo apoio a título transitório, ao abrigo do Objetivo n.º 1 (Lisboa e Vale do Tejo), em Portugal.
- Decisão da Comissão C(2004) 5438, de 20/XII/2014, que altera a Decisão C(2000) 1772 que aprova o Programa Operacional “Emprego, Formação e Desenvolvimento Social” que se integra no Quadro Comunitário de Apoio para as intervenções estruturais comunitárias nas regiões abrangidas pelo objetivo 1 (Açores, Alentejo, Algarve, Centro, Madeira e Norte) e nas regiões abrangidas pelo apoio a título transitório do Objetivo 1 (Lisboa e Vale do Tejo) em Portugal.
- Decisão da Comissão C(2004) 5706, de 24/XII/2014, que altera a Decisão C(2000) 1785 que aprovou o Programa Operacional “Ciência, Tecnologia e Inovação”, agora designado como “Ciência e Inovação 2010”, que se integra no Quadro Comunitário de Apoio para

Bibliografia

as intervenções estruturais comunitárias nas regiões abrangidas pelo objetivo 1 (Açores, Alentejo, Algarve, Centro, Madeira e Norte) e nas regiões abrangidas pelo apoio a título transitório, ao abrigo do Objetivo 1 (Lisboa e Vale do Tejo), em Portugal.

Decisão da Comissão C(2004) 5735, de 27/XII/2014, que altera a Decisão C(2000) 1786, alterada pela Decisão C(2003) 1340, que aprova o Programa Operacional “Sociedade da Informação”, agora designado como “Sociedade do Conhecimento”, que se integra no Quadro Comunitário de Apoio para as intervenções estruturais comunitárias nas regiões abrangidas pelo objetivo 1 (Açores, Alentejo, Algarve, Centro, Madeira e Norte) e nas regiões abrangidas pelo apoio a título transitório, ao abrigo do Objetivo 1 (Lisboa e Vale do Tejo), em Portugal.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. London: M.E. Sharpe.

European Commission (2006). *Breaking Barriers to eGovernment: Overcoming obstacles to improving European public services. Modinis study (Contract no. 29172). A Legal and Institutional Analysis of Barriers to eGovernment – Draft deliverable 1b – 16/08/2006*. prepared for the eGovernment Unit of European Commission DG Information Society and Media.

European Commission (2007). *Breaking Barriers to eGovernment: Overcoming obstacles to improving European public services. Modinis study (Contract no. 29172). Breaking Barriers to eGovernment: Case Study Report – Deliverable 2 – 15/12/2007*. prepared for the eGovernment Unit of European Commission DG Information Society and Media.

European Commission (2007). *Breaking Barriers to eGovernment: Overcoming obstacles to improving European public services. Modinis study (Contract no. 29172). Solutions for eGovernment – Deliverable 3 – 23/12/2007*. prepared for the eGovernment Unit of European Commission DG Information Society and Media.

European Commission (2008). *Breaking Barriers to eGovernment: Overcoming obstacles to improving European public services. Modinis study (Contract no. 29172). Final Report – Deliverable R.3.2 – 11/01/2008*. prepared for the eGovernment Unit of European Commission DG Information Society and Media.

European Commission (agosto de 2010). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Digital Agenda for Europe* (COM(2010) 245 final).

European Commission (dezembro de 2010). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: The European eGovernment Action Plan 2011-2015 – Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government* (COM(2010) 743 final).

European Commission (abril de 2016). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and*

Bibliografia

the Committee of the Regions: EU eGovernment Action Plan 2016-2020 - Accelerating the digital transformation of government (COM(2016) 179 final).

European Commission (2018). *eGovernment Benchmark 2018: Securing eGovernment for all*. study carried out for the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology by Capgemini, IDC, Sogeti, and Politecnico di Milano.

European Commission (maio de 2018). *eGovernment in Portugal - Full eGovernment 2018 Country Reports on Joinup*.

Eynon, R., Dutton, W.H. (setembro de 2007). *Barriers to Networked Governments: Evidence from Europe*. Prometheus, Vol. 25, N.º 3, pp. 225–242.

Eynon, R., (21 de outubro de 2007). *Breaking Barriers to eGovernment: Overcoming Obstacles to European Public Services*. Workshop Presentation, Oxford Internet Institute, University of Oxford.

Fath-Allah, A., Cheikhi, L., Al-Qutaish, R. E., Idri, A. (maio de 2014). *E-Government Maturity Models: A Comparative Study*. International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA), Vol. 5, N.º 3.

Governo da República Portuguesa (maio de 2016). *Programa Simplex + 2016*. Secretária de Estado Adjunta e da Modernização Administrativa.

Governo da República Portuguesa (2017). *Programa Simplex + 2017*. Secretária de Estado Adjunta e da Modernização Administrativa.

Governo da República Portuguesa (2018). *Programa Simplex + 2018*. Secretária de Estado Adjunta e da Modernização Administrativa.

Hofmann, H. (julho de 2008). *Mapping the European administrative space*. West European Politics, 31:4, pp. 662-676.

Hood, C. (Spring, 1991). *A Public Management for all seasons?* Public Administration Review, Volume 69.

Instituto Nacional de Estatística (março de 2019). *Entidades do Setor Institucional das Administrações Públicas – 2018*.

Joseph, S. R. (setembro de 2015). *Advantages and disadvantages of E-government implementation: literature review*. International Journal of Marketing and Technology, Vol. 5, Issue: 9.

Khasawneh-Jalghoum, S. S. (maio de 2011). *A Case Study of Drivers and Barriers to E-Government Initiative in Jordan*. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities, Manchester Business School.

Kuhlmann, S., Wollmann, H. (2014). *Introduction to comparative public administration: administrative systems and reforms in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Bibliografia

- Mateus, J. C. (2008). *O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia*. Tékhne, Revista de Estudos Politécnicos, Vol. VI, n.º 9.
- McKinsey & Company (abril de 2017). *Government Productivity – Unlocking the \$3.5 Trillion Opportunity*. study carried out by The McKinsey Center for Government (MCG).
- Monteiro, M. H. G. C. F. (maio de 2010). *A Adopção da eHealth nos Hospitais Públicos em Portugal, 1996-2007*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, especialidade de Administração Pública, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Olsen, J. (2003). *Towards a European administrative space?*. Journal of European Public Policy, 10:4, pp. 506-531.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (dezembro de 2008). *Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal – Administrative Simplification and e-Government*. Working Party on Regulatory Management and Reform and OECD Network of Senior E-Government Officials.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public Services: Cuts or cultural change in the 1990's* (2.ª ed.). Blackwell Publishers, Ltd.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (março de 2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (7.ª ed.). Gradiva.
- Regulamento de Execução do Sistema de Apoios à Modernização Administrativa (SAMA), republicado após alteração por deliberação da Comissão Ministerial de Coordenação (CMC) dos Programas Operacionais Regionais e da CMC do Programa Operacional Factores de Competitividade, a 11 de abril de 2012.
- Regulamento Específico para o Domínio da Competitividade e Internacionalização, o qual foi adotado pela Portaria n.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro, e alterado pelas Portarias n.º 181-B/2015, de 19 de junho, 328-A/2015, de 2 de outubro, 211-A/2016, de 2 de agosto, 142/2017, de 20 de abril, e 360-A/2017, de 23 de novembro.
- Regulation (EU) Nr. 1316/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing the Connecting Europe Facility, amending Regulation (EU) Nr. 913/2010 and repealing Regulations (EC) Nr. 680/2007 and (EC) Nr. 67/2010.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 135/2002, de 20 de novembro.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2012, de 31 de dezembro.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/2016, de 3 de junho.
- Rocha, J. A. O. (2009). *Modelos de gestão pública*. Gestão pública e modernização administrativa (1.ª ed. reimpressa, pp. 11-69). Lisboa: INA Editora.
- Schwab, K., Professor (Ed.). (2019). *Insight Report: The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.

Bibliografia

- Moyson, S., Scholten, P., Weible, C. M. (2017). *Policy learning and policy change: theorizing their relations from different perspectives*. Policy and Society, 36:2, pp. 161-177.
- Tallin Declaration on eGovernment* (6 de outubro de 2017), assinada na reunião ministerial, durante a Presidência da Estónia do Conselho da União Europeia.
- Thijs, N., Hammerschmid, G., Palaric, E. (2018). *A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28*. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Torma, A. (2011). *The European Administrative Space (EAS)*. European Integration Studies, Vol. 9, N.º 1, pp. 149–161.
- Torres, L., Pina, V., Royo, S. (2005). *E-government and the transformation of public administrations in EU countries: Beyond NPM or just a second wave of reforms?*. Online Information Review, Vol. 29, Issue: 5.
- Turabian, K. L. (2007). *A Manual for Writers of Research Papers, Theses and Dissertations – Chicago Style for Students and Researchers* (7th ed.). The University of Chicago Press.
- Twizeyimana, J. D., Andersson, A. (2019). *The public value of E-Government – A literature review*. Government Information Quarterly, N.º 36, pp. 167–178.
- União Europeia (2016). *Versões Consolidadas do Tratado da União Europeia e do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia*. Jornal Oficial da União Europeia, 26.10.2012 (2016/C 202).
- United Nations (2018). *United Nations E-government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Vrabie, C. (2009). *E-Government Challenges, Barriers and Benefits*. “Eftimie Murgu” University, Reșița, Faculty of Economical and Administrative Sciences, The International Scientific Conference “Social Politics and the Public Administration in the European Context”, 8-9 May 2009, Resita, Romania.
- Weber, M. (1947). *Social and Economic Organization*. Free Press.
- Fang, Z. (2002). *E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development*. International Journal of The Computer, The Internet and Management, Vol. 10, N.º 2, 2002, pp. 1-22.

Anexo: Modelo do inquérito por questionário

Inquérito sobre os efeitos do Sistema de Apoios à Modernização Administrativa (SAMA) ou do Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública (SAMA2020)

Em caso de dúvida, contactar 964534303 ou francisco_jf_nunes@hotmail.com

Inquérito efetuado por Francisco J. F. Nunes, no contexto da dissertação intitulada “Efeitos dos Sistemas de Apoio à Modernização Administrativa no desenvolvimento do e-Gov em Portugal”, no âmbito do Mestrado em Administração Pública do ISCSP (Universidade de Lisboa, 2019)

OK

1. Avalie, numa escala de 1 (pouco importante) a 4 (muito importante) se o SAMA ou o SAMA2020 foi ou está a ser

☐ 1

0 de 9 respondida(s)

☐ 2

☐ 3

☐ 4

2. A Vossa entidade tem mais que um projeto apoiado pelo SAMA/SAMA2020?

☐ Sim

☐ Não

3. Caso tenha respondido "Sim" à pergunta anterior, especifique a designação dos projetos abrangidos por este inquérito

4. Numa ótica de e-Gov, quais considera que sejam os principais efeitos do projeto ao nível da transformação da Vossa entidade e do seu relacionamento com os seus stakeholders?

5. Quais considera que sejam os principais contributos do SAMA ou do SAMA2020 para o sucesso desta transformação?

- ☐ Aumento da dimensão financeira do projeto
- ☐ Diminuição do prazo de execução do projeto
- ☐ Incremento dos resultados/efeitos do projeto
- ☐ Outro (especifique)

6. Considerando a seguinte lista de barreiras à implementação de iniciativas de e-Gov, avalie, de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito

aplicável), a aplicabilidade de cada uma destas barreiras ao
Vosso projeto

	1	2	3	4
Reduzida disponibilidade de recursos financeiros para desenvolvimento de projetos de e-Gov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência à mudança para e-Gov, dentro da Administração Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de cooperação interinstitucional e interdepartamental na Administração Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de vontade e ímpeto político para desenvolvimento de projetos de e-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gov

Despesas
tecnológicas,
elevadas, para
desenvolvimento
de projetos de e-
Gov



Preocupações
acerca de
segurança e
confidencialidade,
por parte dos
utilizadores dos
serviços de e-Gov



Falta de
competências ou
capacidade de
ultrapassar as
dificuldades de
acesso, por parte
dos utilizadores
dos serviços de e-
Gov



Falta de interesse
(apatia) em mudar,
por parte dos
potenciais
utilizadores dos



serviços de e-Gov

Falta de suporte
informático
adequado, do
ponto de vista dos
utilizadores dos
serviços de e-Gov



Falta de
competências,
internas, para
desenvolvimento
do e-Gov (quer ao
nível da
implementação,
quer ao nível da
manutenção)



Falta de boas
práticas de e-Gov
(transferíveis)



Falta de
infraestruturas
tecnológicas,
plataformas
informáticas e/ou
software de e-Gov



Constrangimentos
criados por

excesso de
burocracia
(contratação
pública e
orçamental)

☐☐☐☐

Outra(s)? Qual(is)?

7. Considerando a seguinte lista de facilitadores da implementação de iniciativas de e-Gov, avalie, de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), a aplicabilidade de cada um destes facilitadores ao Vosso projeto

	1	2	3	4
Acesso generalizado à internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fontes de financiamento (ou apoios) para os projetos de e-Gov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança forte, por parte do Governo, dos projetos de e-Gov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Objetivos políticos, de longo prazo, focados no desenvolvimento do e-Gov



Enquadramento legal propício ao desenvolvimento do e-Gov



Existência de competências, internas, para desenvolvimento do e-Gov



Cooperação interinstitucional e interdepartamental na Administração Pública



Cooperação entre a Administração Pública e o setor privado



Cultura de partilha de conhecimento, a nível nacional



Cultura de partilha de conhecimento, a nível internacional



Disponibilidade de boas



práticas de e-Gov (transferíveis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de infraestruturas tecnológicas, plataformas informáticas e/ou software de e-Gov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rankings/benchmarkings internacionais de e-Gov (efeito de estímulo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de aceleradores de inovação (inteligência artificial, blockchain, cloud, entre outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro(s)? Qual(is)?

8. Avalie, numa escala de 1 (pouco aplicável) a 4 (muito aplicável), em que medida considera que a realização do Vosso projeto decorre do processo de europeização da Administração Pública portuguesa, no contexto do Espaço Europeu de

Administração Pública

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

9. Caso existam, queira por favor indicar observações relevantes a respeito das respostas ao presente inquérito

Concluído

Executado pela



Veja como é fácil [criar um inquérito](#).

[Política de privacidade e cookies](#)